



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Työhyvinvoinnin kehittämishanke- CASE: Restel, Hartwall Areena ja Helsingin Jäähalli

Kinnunen, Marja

Kuisma, Hanna

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Työhyvinvoinnin kehittämishanke
-CASE: Restel, Hartwall Areena ja Helsingin Jäähalli

Kinnunen, Marja; Kuisma, Hanna
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Laurea-ammattikorkeakoulu
 Laurea Leppävaara
 Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Tiivistelmä

Kinnunen Marja; Kuisma Hanna

Työhyvinvoinnin kehittämishanke - CASE: Restel, Hartwall Areena ja Helsingin Jäähalli

Vuosi	2011	Sivumäärä	60
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työtyytyväisyyden nykytilaa työntekijöiden kokemana sekä kehittää sitä. Kohteena olivat Restel Ravintolat Oy:n alaisuudessa toimivat Hartwall Areenan ja Helsingin Jäähallin anniskeluravintolat. Työhyvinvoinnin kehittämisen on todettu vaikuttavan positiivisesti yrityksen taloudelliseen menestykseen. Kuitenkin vasta viime vuosina työhyvinvoinnin kehittämiseen on käytetty enemmän resursseja.

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan henkilön työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden summaa. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet tekijät, joita ovat esimerkiksi työn sisältö, työ-määrä, työryhmän suhtautuminen, esimiehen johtamistapa sekä organisaation ilmapiiri. Työhyvinvoinnista on kyse, kun työ tuottaa iloa ja siitä saadaan voimavaroja. Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on saavuttaa avoin ja viihtyisä työilmapiiri sekä tuottava ja onnis-tumisen tunteita luova työ. Se hyödyttää sekä työyhteisöä että yksittäistä työntekijää. Asia-kastyytyväisyys käsitetään usein työhyvinvoinnista irralliseksi asiaksi, vaikka todellisuudessa niillä on merkittävä vaikutus toisiinsa.

Menetelminä käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta. Kvantitatiivisena tutkimuksena pidettiin työtyytyväisyyden tilaa kartoittava kysely henkilökunnalle. Kysely muodostui kirjallisuudesta esiin nousseista kuudesta teemasta, joita olivat työssä viihtyminen ja ilmapiiri, esimiestyö, toimiminen työpaikalla, työturvallisuus, työn haasteellisuus ja kehi-tysmahdollisuudet sekä työkyky. Kyselyn tulosten luotettavuutta arvioitiin kvalitatiivisella tutkimusmuodolla osallistuva havainnointi. Havainnointia toteutettiin molempiin toimipaik-koihin koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Kyselyn kysymysten arviointiasteikko oli 1 - 5. Kyselyn tulokset sijoittuivat välille 3,20 ja 4,60, ja koko kyselyn tulosten keskiarvo oli 3,70. Parhaimmat tulokset tulivat työssä viihtymisen ja ilmapiirin sekä esimiestyön teemoista. Heikoimmat tulokset tulivat työturvallisuuden sekä työnhaasteellisuuden ja kehitysmahdollisuuksien teemoista. Kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi on löydetty kaikkiin teemoihin.

Tutkimusmenetelmien valinta oli onnistunut. Kyselyllä saatiin vastaukset kaikkiin tärkeimpiin aihealueisiin ja osallistuva havainnointi oli looginen sekä toimiva valinta kyselyn ohella. Ha-vainnoinnin avulla saatiin parannettua kyselyn luotettavuutta ja lisäksi saatiin selville tärkeitä huomioita työskentelystä Hartwall Areenalla ja Helsingin Jäähallilla. Työssä saatiin yhdistet-tyä teoriaa sekä tutkimustuloksia läpi koko työn. Tarkoituksena on, että opinnäytetyöstä on konkreettista hyötyä ja työhyvinvoinnin tilan säännöllinen seuraaminen Hartwall Areenalla sekä Helsingin Jäähallilla Restelin toimesta aloitettaisiin.

Asiasanat: työtyytyväisyys, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, asiakastyytyväi-syys

Kinnunen, Marja; Kuisma, Hanna

Development project of job satisfaction -CASE: Restel, Hartwall Areena and Helsinki Icehall

Year	2011	Pages	60
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to investigate the present state of job satisfaction, how employees experience it and how it can be improved. The study was commissioned by Restel Restaurants Ltd. that operates in the restaurants of Hartwall Areena and Helsinki Icehall. Improving job satisfaction has a positive effect on the organisation's financial success. However, resources have not been used to improve it until recent years.

Job satisfaction is made up of factors that have an effect on how a person feels about his job. Factors, such as the content and amount of work, colleagues' reactions, management and the atmosphere, can have an impact on job satisfaction. When work generates happiness and gives resources it can be called wellbeing at work. The purpose of developing job satisfaction is to reach an open and comfortable atmosphere at the workplace and a productive job that produces feelings of success. It is beneficial for both parties, the work community and the employee. Customer satisfaction is often understood as a disconnected subject from job satisfaction even though the correlation between them is significant.

In this thesis both quantitative and qualitative research methods were used. The quantitative method was a job satisfaction survey. The survey consisted of six different themes that were created based on the theory. The themes were atmosphere at work, management, functions at workplace, safety at work, challenges and progress opportunities and ability to work. The reliability of the results was evaluated with a qualitative research method which was observation. The observation was implemented during the whole thesis writing process.

The evaluation scale for questions in the survey was from 1 to 5. All the results were placed between 3.20 and 4.60. The average value was 3.70. The best results were obtained from the themes atmosphere at work and management. The weakest ones were in the themes safety at work and challenges and progress opportunities. Development ideas for job satisfaction were found in all the themes.

The selection of research methods was successful. Answers to the most important areas were found with the survey and the committed observation created a logical and functional selection. The observation increased the reliability of the survey and also resulted in information about working in Hartwall Areena and Helsinki Icehall. This thesis benefits the commissioner, Restel, by providing reliable tools for measuring job satisfaction in Hartwall Areena and Helsinki Icehall annually in the future.

Key words: job satisfaction, wellbeing at work, developing job satisfaction, customer satisfaction

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Opinnäytetyön tavoite.....	5
1.2	Restel	7
1.3	Tapahtumaravintolat	7
2	Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi	8
2.1	Työtyytyväisyyden vaikutus asiakastytytyväisyyteen	10
2.1.1	Asiakaspalvelu	11
2.1.2	Hyvän palvelun haasteet	12
2.2	Työhyvinvoinnin osa-alueet	14
2.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen	15
3	Tutkimusmenetelmät	17
3.1	Kysely	18
3.2	Kyselyn toteutus	20
3.3	Havainnointi	21
4	Tutkimustulokset teemoittain	22
4.1	Työssä viihtyminen ja ilmapiiri	24
4.2	Esimiestyö	29
4.3	Toimiminen työpaikalla	32
4.3.1	Viestintä	33
4.3.2	Palaute ja palkitseminen	34
4.3.3	Perehdyttäminen	35
4.3.4	Kehityskeskustelu ja palaveri	36
4.4	Toiminnan kehittäminen	37
4.5	Työturvallisuus	39
4.5.1	Vaara- ja kuormitustekijät	40
4.5.2	Johtamisen vaikutus työturvallisuuteen	42
4.5.3	Työsuojelu sekä työturvallisuus- ja työterveyslainsäädäntö	44
4.5.4	Työturvallisuuden menestystekijät yrityksissä	45
4.6	Työn haasteellisuus ja kehitysmahdollisuudet	46
4.6.1	Motivaatio	47
4.6.2	Työssä kehittyminen	48
4.7	Työkyky	50
4.8	Kehitysehdotukset	52
5	Johtopäätökset	54
	Lähteet	56
	Kuviot	59
	Liite 1	60

1 Johdanto

Työtyytyväisyys ja sen kehittäminen ovat nykyään herättäneet keskustelua työpaikoilla. Työn haasteet ja vaatimukset ovat kasvaneet ja jatkavat kasvuaan edelleen. Työaika on muuttunut epäsäännölliseksi ja työpäivät ovat pidentyneet. Huono työllisyystilanne aiheuttaa paineita ja stressiä niin työnhakijoille kuin -tekijöille sekä yrityksille. Työtyytyväisyyden kehittäminen on nostettu tärkeäksi kohteeksi useissa yrityksissä, mutta resurssit eivät aina sitä mahdollista. Työtyytyväisyyden kehittämisen on kuitenkin huomattu vaikuttavan positiivisesti yrityksen tulokseen sekä asiakastytytyväisyyteen.

Opinnäytetyön aiheena on työhyvinvoinnin kehittäminen. Opinnäytetyö toteutettiin Restel Oy:n tytäryhtiö Restel Ravintolat Oy:lle. Kohteena oli kaksi eri toimipaikkaa Helsingissä: Hartwall Areena sekä Helsingin Jäähalli. Näissä toimipaikoissa keskityttiin anniskeluravintoloiden palveluihin. Sekä Hartwall Areenalla, että Helsingin Jäähallilla opinnäytetyön aiheesta oltiin kiinnostuneita ja työn tekeminen koettiin hyödylliseksi. Vastaavia tutkimuksia ei ole tehty kyseisiin toimipaikkoihin aiemmin. Toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee molemmissa toimipaikoissa, joten yhteistyön aloittaminen yrityksen kanssa oli helppoa. Idea työn syntyä tekijöiden omalta kokemuspohjalta eri työpaikoista sekä siitä, että työtyytyväisyyden merkitys on viime vuosina jatkuvasti korostunut mediassa.

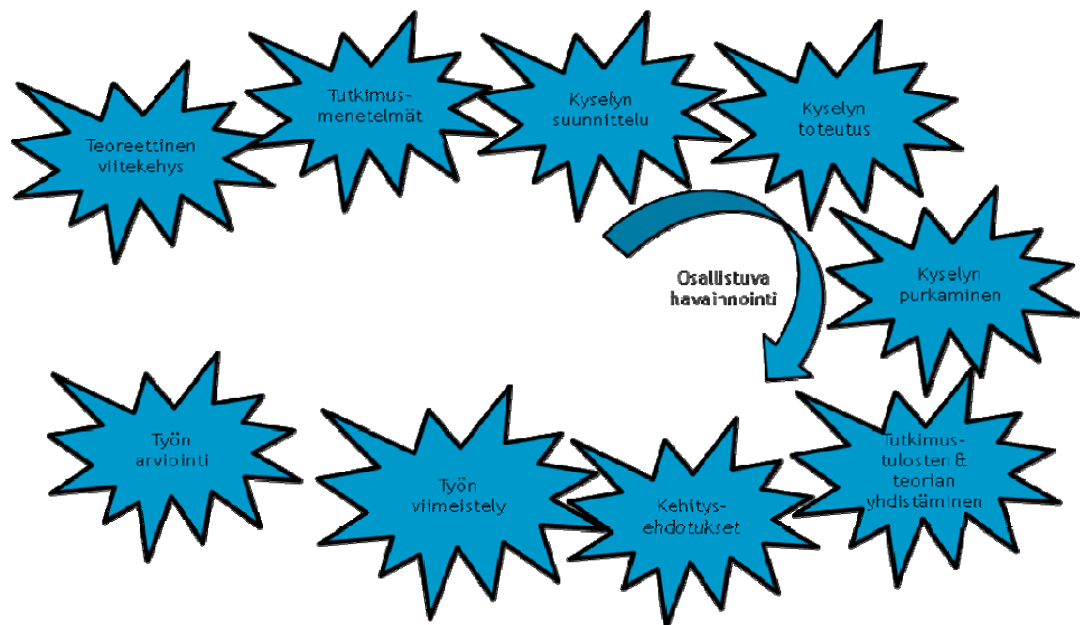
Tässä raportissa on esitelty ensin opinnäytetyön tavoitteet, yhteistyöyritys Restel Ravintolat Oy sekä toimipaikat Hartwall Areena ja Helsingin Jäähalli, joihin opinnäytetyö on toteutettu. Tämän jälkeen on määritelty työn oleelliset käsitteet. Ennen teoriaosuutta on esitelty käytetyt tutkimusmenetelmät ja selvitetty, miten tutkimukset on toteutettu ja analysoitu. Tämän jälkeen tutkimustulokset on analysoitu teoriaan pohjaten käyttäen ns. vetoketjumenetelmää, jossa teoria ja tulokset käsitellään rinnakkain.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää ravintoloiden työntekijöiden työtyytyväisyyden nykytilaa ja tuottaa kehitysehdotuksia tyytyväisyyden kehittämiseksi. Molempiin toimipaikkoihin, sekä Hartwall Areenalle, että Helsingin Jäähallille, toteutettiin tämänhetkiseksi henkilöstölle työtyytyväisyyttä kartoittava kysely. Tehdystä kyselystä tuotiin esille ilmenneitä epäkohtia, joiden pohjalta tuotettiin kehitysehdotuksia molempiin toimipaikkoihin. Kyselyn tulosten luotettavuutta arvioitiin tutkimusmenetelmällä osallistuva havainnointi. Opinnäytetyön tekijöiden tavoitteena oli myös, että tutkimuksesta sekä kehitysehdotuksista on hyötyä molemmille toimipaikoille. Tekijöiden omaa tietämystä aiheesta haluttiin myös laajentaa sekä syventää jo aiemmin opittua.

Oleellisimmat käsitteet opinnäytetyössä ovat työtyytyväisyys, työhyvinvointi, asiakastytyväisyys sekä työtyytyväisyyden kehittäminen. Työhön on lisäksi liitetty tietoa monista työ- ja asiakastytyväisyyteen läheisesti liittyvistä käsitteistä ja niihin vaikuttavista aiheista. Asiakastytyväisyyden osuus työssä on huomattavasti työtyytyväisyyttä pienempi ja perehtyminen siihen on tapahtunut vain teorian kautta. Työssä ei ole siis käytetty tutkimusmenetelmiä asiakastytyväisyyden tutkimiseen. Asiakastytyväisyyden käsitteleminen työssä koettiin kuitenkin tarpeelliseksi, sillä työtyytyväisyydellä on suora vaikutus asiakastytyväisyyteen.

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 1) on kuvattu opinnäytetyön etenemisen prosessi. Prosessi alkaa vasemmasta yläkulmasta ja jatkuu myötäpäivään vasempaan alakulmaan päättyen.



Kuvio 1: Opinnäytetyön prosessikaavio

Opinnäytetyöprosessi (Kuvio 1) aloitettiin rakentamalla työlle teoreettinen viitekehys ja määrittelemällä oleelliset käsitteet. Prosessissa perehdyttiin myös teoriaan tutkimusmenetelmistä ja valittiin menetelmistä sopivimmat: kysely ja osallistuva havainnointi. Kysely suunniteltiin, toteutettiin, jonka jälkeen tulokset analysoitiin, yhdistettiin teoriaan sekä tuotettiin kehitysehdotukset. Osallistuvaa havainnointia tehtiin läpi lähes koko opinnäytetyöprosessin.

1.2 Restel

Restel on yksi Suomen suurimmista hotelli- ja ravintola-alan ketjuista. Restel omistaa 47 eri hotellia ja 254 ravintolaa ympäri Suomea. Hotelleja ovat muun muassa kotimaiset Cumulus- ja Rantasipi-ketjut sekä kansainväliset Holiday Inn ja Crowne Plaza. Lisäksi Restelin omistuksessa on myös Hotelli Seurahuone Helsingissä sekä Suomen suurin kylpylä, Ikaalisten kylpylä. Ravintolavalikoimaa löytyy erilaisiin tarpeisiin ja tapahtumiin. Restel omistaa ruokaravintoloita, pubeja sekä myös iltaelämään keskittyneitä viiheravintoloita. Restelin omistamat ravintolaketjut ovat Martina, Huviretki, Rax, HelmiSimpukka, Night Life, Hemingway's, Parnell's, Grand Star Café sekä Wanha Mestari. Lisäksi Restelin alaisuuteen kuuluu Tapahtumaravintola-konsepti, joka toimii Suomen suurilla areenoilla. Restel työllistää tällä hetkellä n. 5000 henkilöä. (Restel vuosikertomus vuodelle 2010, 2011.)

Restel Oy on Osuuskunta Tradeka-yhtymän tytäryhtiö ja Restel-konsernin hallinto- ja emoyhtiö, joka koostuu useasta eri tytäryhtiöstä. Näitä yhtiöitä ovat Restel Ravintolat Oy, Cumulus Oy, Rantasipi Oy, Restel Liikenneasemat Oy, Restel Kylpylähotellit Oy, Kansainväliset Restel Hotellit Oy, Rax Ravintolat Oy sekä Ikaalisten Kylpylä Oy. Restel Oy:n toimitusjohtajaksi vaihtui huhtikuussa 2011 Harri Sivula Ralf Sandströmin jäädessä eläkkeelle. Restelin liikevaihto vuonna 2010 oli 357,2 miljoonaa euroa ja voittoa se teki 18,9 miljoonaa. Restelin ravintolayhtiöiden viime vuoden liikevaihto oli 158,3 miljoonaa. (Restel vuosikertomus vuodelle 2010, 2011.)

1.3 Tapahtumaravintolat

Restelin tapahtumaravintoloita ovat Hartwall Areena, Helsingin Jäähalli, Tampereen Jäähalli, Energia Areena, Turun Messu- ja kongressikeskus, Mestaritalli sekä Linnanmäen ravintolat. Kuten jo mainittu, opinnäytetyö toteutettiin Hartwall Areenalle sekä Helsingin Jäähallille. Molemmissa toimipaikoissa työskentelee samaa henkilökuntaa, kuten myös toinen opinnäytetyön tekijöistä, mikä vaikutti molempien toimipaikkojen valintaan opinnäytetyötä varten. Näin kyselyyn saatiin kattavampi otos vastauksia, mikä parantaa kyselyn luotettavuutta. Tuloksia hallien välillä ei ole eroteltu toimeksiantajan pyynnöstä.

Hartwall Areena aloitti toimintansa vuonna 1997. Hartwall Areenan kotisivujen mukaan Areenan hienot puitteet tarjoavat mahdollisuudet maailmanlaajuisten mitä hienoimpien tapahtumien järjestämiseen. Areenalla on nähty MM-tason urheilua; taitoluistelua, jääkiekkoa, salibandya, ratsastusta ja monia muita lajeja. Areenalla ovat lisäksi konsertoineet monet maailmanluokan tähdet. Lähes viikoittain Hartwall Areenalla pelataan SM-liigasarjassa jääkiekkoa ja Areenan kotijoukkue on Jokerit. Hartwall Areenalla ravintolapalveluista vastaa Restel ra-

vintolat Oy:n Tapahtumaravintolat-ketju. Areenalla on yhteensä lähes 4.000 ravintolapaikkaa. Ruokaravintoloita ovat Platinum Restaurant, Katsomoravintola Silver Star Cafe, Luolaravintola ja Power Play. Juomapuolesta vastaavat Klubiravintola Golden Star Cafe sekä Karjala Terassi. Ruokapalveluja tarjoavat myös fast food -pisteet ympäri areenaa, joista monista saa myös alkoholia B-oikeuksin. (Hartwall Areena 2011.) Opinnäytetyössä on keskitytty anniskeluravintoloihin Golden Star Café ja Silver Star Café, Luolaravintolaan sekä Karjalaterassiin.

Helsingin Jäähalli on toiminut jo yli 40 vuoden ajan. Samoin kuin Hartwall Areenalla, myös Helsingin Jäähallilla pelataan SM-liigajääkiekkoa. Jäähallilla pelaa säännöllisesti kotijoukkue HIFK ja Jäähallin tiloissa järjestetään myös konsertteja, messuja sekä muita tapahtumia. Samoin kuin Hartwall Areenalla, myös Helsingin Jäähallin ravintolapalveluista vastaa Restel Ravintolat Oy. Tapahtumaravintola-ketjun ydinosaamiseen kuuluu suurten yleisötapahtumien ravintolapalveluiden suunnittelu ja toteuttaminen. Helsingin Jäähallin kotisivujen mukaan ruoka- ja juomapalvelut Jäähallilla ovat monipuolisia vastatakseen suurten tapahtumien kysyntään. Ruokapalveluja löytyy fast food -pisteistä á la carte -ravintoloihin ja juomapalveluista huolehtivat kahvilat sekä anniskeluravintolat. Ruokapalveluja ruokajuomineen tarjoavat ravintolat Mario's, Royal ja Lounge sekä aitiot ja fast food -pisteet. Osa ravintoloista on auki jokaisessa tapahtumassa ja lisäksi osaa ravintoloista voi vuokrata myös yksityistilaisuuksia varten. Anniskelusta vastaavat ruokaravintoloiden lisäksi Brewer's Corner, Grand Star Café, Mainstreet sekä Pepe's Bar. (Helsingin Jäähalli 2011.) Opinnäytetyössä keskityttiin neljään edellä mainittuun ravintolaan.

2 Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi

Tässä luvussa on määritelty opinnäytetyön oleelliset käsitteet: työtyytyväisyys, työhyvinvointi, asiakastytyytyväisyys sekä työhyvinvoinnin kehittäminen. Asiakastytyytyväisyys käsitetään usein työhyvinvoinnista irralliseksi asiaksi, vaikka todellisuudessa näillä käsitteillä on merkittävä vaikutus toisiinsa. Asiakastytytyvyyden käsitettä määriteltäessä keskitytään niihin osaluoihin, joihin työhyvinvoinnin koetaan vaikuttavan.

Yritysten toimintakyky sekä menestys ovat erityisesti sen henkisen pääoman varassa. Henkinen pääoma muodostuu yrityksessä työskentelevien osaamisen, hyvinvoinnin sekä luottamuksen ja vuorovaikutuksen seurauksena syntyneestä sosiaalisesta pääomasta. Psykkisesti tai fyysisesti huonosti voiva henkilö ei voi tuoda parasta osaamistaan työssään esille, vaikka hän kuinka hyvin osaisi tehdä työnsä. (TEK 2010.) Työtytytyväisyys määritellään työn henkilössä herättämäksi emotionaaliseksi reaktioksi. Työtytytyvyydellä tarkoitetaan henkilön työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden summaa. Työtytytyvyyteen vaikuttavat monet tekijät, joita ovat esimerkiksi työn sisältö, työmäärä, työryhmän suhtautuminen, esimiehen johtamistapa sekä organisaation ilmapiiri. (Juuti 2006, 27.)

Työhyvinvoinnista on kyse, kun työ tuottaa iloa ja siitä saadaan voimavaroja. Yksilön näkökulmasta työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että ihminen voi työssään hyvin, on toimintakykyinen ja motivoitunut. Organisaation näkökulmasta työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että yksilöiden muodostama työyhteisö toimii tehokkaasti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Juuti 2006, 67.) Kuten työtyytyväisyyteen, myös työhyvinvointiin vaikuttavat välittömästi monet asiat, joita ovat mm. johtaminen, palaute, vaikuttamisen mahdollisuus, osaaminen, motivaatio, terveys sekä työyhteisön toimivuus. Työntekijän työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat fyysinen ja psyykkinen toimintakyky, työ, työolot sekä ammatillinen osaaminen ja työyhteisö. (Viitala & Jylhä 2010, 242.)

Työhyvinvointi käsitetään ensisijaisesti ennaltaehkäiseväksi toiminnaksi, mutta se käsittää myös ns. työpahoinvoinnin hoidon. Ennaltaehkäisevällä toiminnalla varmistetaan henkilöstölle mahdollisuudet tehdä hyvää tulosta, mikä on tietenkin yritykselle kustannustehokkainta. Ennaltaehkäisevällä toiminnalla ehkäistään työtapaturmien sekä muiden terveyshaittojen turhia kustannuksia. Hyvä työympäristö ja yrityksen tulos ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa. (Rauramo 2008, 18-19; Kärkkäinen 2002, 24.) Työssä viihtyminen vaikuttaa työsuoritukseen positiivisesti, mutta on myös todettu, että työtytymättömyyden ja työsuorituksen välillä näyttää olevan selkeämpi yhteys kuin työtyytyväisyyden ja -suorituksen. (Ruohotie & Honka 1999, 39.)

Työelämän kasvaneet vaatimukset sekä monet muutokset vaarantavat usein työntekijöiden terveyttä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Näitä ovat esimerkiksi töiden ulkoistaminen, työpaikkojen siirtyminen halvemman työvoiman maihin, vuokratyön yleistyminen, epävarmuus omasta työstä sekä irtisanomiset. Oireina yleensä ilmenee masennusta, stressiä, työuupumusta sekä toistuvia sairaspotilaita. Edelleen löytyy kuitenkin paljon menestyviä yrityksiä joissa ihmiset voivat hyvin ja ovat tyytyväisiä työolosuhteisiinsa. Työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttääkin tietoa työtyytyväisyydestä juuri näiltä yrityksiltä. (Rauramo 2008, 16.)

Seuraavassa luvussa on käsitelty työtyytyväisyyden vaikutusta asiakastytytyväisyyteen ja sitä, kuinka se ilmenee. Lisäksi luvussa on keskitytty asiakaspalvelun käsitteeseen ja siihen, miten työntekijä on osa asiakaspalvelutapahtumaa. Viime vuosina on korostettu palvelun laadun merkitystä. Aihetta on käsitelty myös tässä työssä, sillä se vaikuttaa merkittävästi työntekijöihin vaatien heiltä lisää panostusta työhön.

2.1 Työtyytyväisyyden vaikutus asiakastyytyväisyyteen

Menestyvän yrityksen laatuajattelu koostuu kahdesta mittarista: asiakkaan ja henkilöstön tyytyväisyydestä. Palvelun laatu on silloin erinomaista, kun asiakas on kaikin puolin tyytyväinen tuotteeseen, saamaansa palveluun sekä kaikkeen palvelutapahtumaan liittyvään. Yrityksen sisäinen laatutavoite täyttyy, kun kaikki sen eri osa-alueet, esimerkiksi viestintä ja turvallisuus, on saatu tasapainoon ja hallintaan. Yrityksissä pohditaankin, kumpi näistä on tärkeämpää: asiakaspalvelu vai henkilöstö. Tähän on vain yksi vastaus: molemmat ovat yhtä tärkeitä. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 95.)

Asiakastyytyväisyystutkimukset on jo kauan koettu tärkeäksi keinoksi mitata asiakastyytyväisyyden tilaa. Tutkimukset voivat olla yllättävän hyödyllisiä myös henkilökunnalle. Ne voivat auttaa työntekijöitä ymmärtämään mikä on oikeasti tärkeää asiakkaille. Työntekijöiden on hyvä tietää, millaista asiakkaat ajattelevat palvelun yrityksessä olevan, jotta tuloksia voidaan parantaa ja taata asiakkaille vieläkin parempi palvelu. Asiakastyytyväisyyden taso heijastuu usein suoraan yrityksen menestymiseen. (Hill, Brierley & MacDougall 2003, 106.)

Asiakastyytyväisyys tarkoittaa asiakkaan odotusten toteutumista suhteutettuna kokemuksiin. Asiakkaalla on ennakko-odotuksia jo ennen ensimmäistä ostokertaa. Seuraavalle ostokerralle asiakas perustaa odotuksensa edellisen palvelukokemuksen sekä sitä seuranneiden odotusten mukaan. Odotukset kasvavat jokaisen palvelukerran jälkeen ja asiakas odottaa saavansa tasalaatua palvelua huolimatta siitä, kuka häntä yrityksessä palvelee. (Lahtinen & Isoviita 1999, 50.) Palvelun tasalaatuisuus edellyttää asiakaspalvelijalta riittävää osaamistasoa ja jatkuvaa kouluttautumista sekä vaatii laadukasta esimiestätyötä. Asiakkaiden vaatimukset myös kasvavat jatkuvasti. Jotta odotuksiin pystytään vastaamaan, yrityksen tulee panostaa henkilökunnan osaamiseen taatakseen laadukkaan palvelun. Tämä voi tarkoittaa yritykselle kustannuksien nousua asiakkaan odottaessa silti hintojen pysyvän samana. (Hill ym. 2003, 7; Aarnikoivu 2005, 58 - 59.)

Asiakastyytyväisyys sisältää paljon sellaisia asioita, joita on vaikea mitata rasti ruutuun menetelmällä (Lehmus & Korkala 1996, 75). Lahtisen ja Isoviidan mukaan (1999, 64) havainnoimalla asiakkaiden käyttäytymistä, voidaan saada paljon arvokasta tietoa. Esimerkiksi puhetapa, jolla asiakaspalvelija keskustelelee sekä asiakaspalvelijan muu toiminta, vaikuttavat asiakkaan kokemuksiin huomattavasti. Myös asiakkaan omat kokemukset ennen palvelua ja sen jälkeen vaikuttavat tyytyväisyyteen sekä palvelun laadun kokemiseen. (Lahtinen & Isoviita 1999, 64.)

2.1.1 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelulla tarkoitetaan asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä kohtaamista. Kohtaamisen onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka asiakaspalvelija toimii. Asiakaslähtöisyyden toteuttamiseen edellytetään sitoutumista asiakaskeskeisyyteen. (Lotti 2001, 16.)

Asiakaspalvelulla tarkoitetaan lähinnä henkilökohtaista palvelutapahtumaa, joita ovat esimerkiksi myyntityö, mainonta, myynninedistäminen sekä suhdetoiminta. Kaiken asiakaspalvelun tavoitteena on tyytyväinen asiakas. Asiakaspalvelua on kaikki asiakkaan hyväksi tehty työ. Asiakaspalvelija on yrityksessä se henkilö, jonka asiakas kohtaa ensimmäisenä. (Lahtinen & Isoviita 1999, 51.) Asiakaspalvelija toimii viestijänä asiakkaan ja yrityksen välillä, eli hän välittää kaiken tarvittavan tiedon asiakkaalle yrityksestä ja sen tuotteista sekä toiminnasta. Taustalla tapahtuva toiminta, jota asiakas ei välttämättä näe, on iso osa asiakaspalvelua. Työntekijöillä on suuri vastuu näiden asioiden toiminnasta sekä toimivuudesta. Tuotteiden saatavuudella ja toimivuudella sekä niiden vaikutuksella asiakkaan kokemuksiin asiakastapahtumasta on suuri merkitys. (Pesonen ym. 2002, 62 - 65.)

On todettu myös, että asiakaspalvelija on yrityksen käyntikortti. Asiakaspalvelija antaa asiakkaalle itsestään mielikuvan, jonka hän on itse saanut yrityksestä. Käsitys yrityksestä kuin myös esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri välittyvät asiakaspalvelijan kautta asiakkaalle. (Pesonen ym. 2002, 7 & 64.) Mikäli asiakaspalvelija ei koe olevansa työyhteisölle tärkeä, välittyy se asiakkaalle välinpitämättömyytenä ja huonona palveluna (Kannisto & Kannisto 2008, 104). Markkinointikanavana henkilökohtainen palvelutapahtuma on kriittisin, koska se tavoittaa asiakkaan suoraan. Palvelualalla palvelun elämyksellisyydellä on asiakkaalle tärkeä merkitys, samoin henkilöstön hyvinvoinnilla. (Pitkänen 2006, 25 & 30.)

Asiakaspalvelijan tärkein ominaisuus on halu palvella ja halu perehtyä asiakkaaseen siten, että asiakaspalvelija ymmärtää mitä asiakas haluaa tai tulee haluamaan. Tästä koostuu palvelu-asiakassuhteiden luominen. Asiakaspalvelijan onnistumista ei mitata pelkällä lisämyynnillä vaan myös asiakasuskollisuudella sekä - tyytyväisyydellä. Asiakaspalveluhenkinen työntekijä on tärkeä resurssi työnantajalle. (Aarnikoivu 2005, 58 - 59.) On tärkeää, että yritys panostaa henkilöstön hyvinvointiin ja työskentelyolosuhteet luodaan sellaisiksi, että asiakaspalvelijalla on hyvä työskennellä. Tämä näkyy myös työntekijöiden tehokkuutena sekä haluna auttaa ja tukea muita työntekijöitä. Esimerkillisellä johtamisella myös motivoidaan henkilöstöä ja näytetään mallia asiakaskeskeisessä työskentelyssä. (Selin & Selin 2005, 166.) Asiakaspalvelijan rooli yrityksessä on asiakkaiden näkökulmasta jatkuvasti tärkeämmässä roolissa ja näin asiakkaiden vaatimustaso sekä odotukset kasvavat jatkuvasti.

Seuraavassa luvussa käsitellään hyvän palvelun haasteita ja sitä, kuinka nämä haasteet vaativat jatkuvasti lisäpanosta työntekijöiltä.

2.1.2 Hyvän palvelun haasteet

Palvelu on kokonaisuutena jotakin, mitä ei voida käsin koskettaa mutta sen lopputuloksena on usein kuitenkin jokin tuote. Se on myös vuorovaikutustilanne, jossa on vähintään kaksi henkilöä, joista toinen toimii palvelun tarjoajana ja toinen vastaanottajana. Palvelu koostuu monista pienistä asioista, jotka voivat sijoittua pitkällekin aikavälille. (Lehmus & Korkala 1996, 12 - 17.) Palvelun tarkoituksena on myös tuottaa lisäarvoa yritykselle. Koska palveluun sitoudutaan huolellisella valmistelulla, koulutuksella, tuotteistamisella sekä markkinoinnilla, haluaa yritys saada rahaa vastineeksi ajan käytöstään. Asiakas myös mittaa saamaansa palvelua verraten sitä joko aiempaan kokemukseen tai peilaamalla omiin odotuksiinsa. (Rissanen 2005, 18 - 19 & 23 - 24.)

Asiakkaan kohtaamistaito on parhaimmillaan inhimillistä vuorovaikutusta. Tämä rakentuu asiakaspalvelijan kokemuksiin sekä asenteeseen. Hyvä asiakaspalvelu myös kytkeytyy omaan työyhteisöön ja siellä vallitsevaan ilmapiiriin. Myös yhteistyön taso heijastuu yksittäisiin palvelutilanteisiin. Jos työkavereiden kanssa työskentely sujuu hyvin eikä suurempia erimielisyyksiä ole, heijastuu se asiakaspalvelijan käytöksestä myös asiakkaille. Sujuva yhteistyö takaa joustavaa sekä sujuvaa palvelua ja auttaa sen kehittämisessä. Usein ihmiset toimivat omien arvojensa sekä oppimiensa käytöstapojen mukaisesti. Tämän vuoksi asiakaspalvelijan on oltava valppaana sekä huomioitava palveltavan asiakkaan arvot. Vaarana on asiakkaan tulkitseminen väärin ja siten toimiminen hänen arvojensa vastaisesti. (Lehmus & Korkala 1996, 19 - 23.)

Sillä, miten asiakaspalvelija puhuu ja käyttäytyy, on paljon merkitystä asiakkaalle. Asiakas huomaa helposti työntekijän käyttäytymisessä muutoksia niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. (Selin & Selin 2005, 168.) Kaikki tämä on ns. sanatonta viestintää, jota on vuorovaikutuksesta n. 90 %. Sanaton viestintä on myös viestinnästä tehokkainta. Työntekijän ulkoisella olemuksella on myös merkitystä, joten asiakaspalvelijan tulee olla siististi pukeutunut sekä käyttäytyä kohteliaasti. (Lehmus & Korkala 1996, 20 - 21.) ”Motivoitunut ja tyytyväinen henkilöstö tuottaa todennäköisesti pitkällä aikavälillä asiakkaan näkökulmasta parempia tuotteita ja palveluja kuin turhautunut tai tulevaisuudestaan peloissaan oleva.” (Lotti 2001, 65.)

Hyvä palvelu on käsitteenä haasteellinen, koska siihen ei ole yhtä ainoaa oikeaa vastausta. Hyvä palvelu on monien asioiden summa. Palveluun vaikuttavat asiakas, asiakaspalvelija sekä toimipaikka jossa asiakas asioi. Nämä yhdessä tekevät palvelutapahtumasta pääosin ainutlaa-

tuisen joka kerta. Tästä johtuu myös se, ettei jo aiemmin mainittua tasalaatuisuutta asiakaspalvelussa voida taata samoin kuin esimerkiksi tuotteissa tai ruoka-annoksissa. Jotta palvelua saataisiin kontrolloitua ja pidettyä jatkuvasti samanlaisena, vaatii se yritykseltä henkilöstön koulutusta sekä motivointia työhön. Myös toimintaohjeet palvelutilanteeseen on hyvä tapa kontrolloida palvelutapahtuman laatua. (Pesonen ym. 2002, 23 - 24.)

Suomalainen on yleisesti tunnettu haastavana asiakkaana. Hän antaa harvoin selvästi myönteistä tai kielteistä palautetta, joten palaute on saatava selville tavalla tai toisella. Yleensä suomalainen reagoi kielteisiin kokemuksiin ”äänestämällä jaloillaan” eli vaihtamalla asiointipaikkaansa. Kun suomalainen toteaa saaneensa huonoa kohtelua, harmittelee hän usein asiaa itsekseen ja vannoo, ettei enää koskaan osta mitään kyseisestä paikasta. (Lahtinen & Isoviita 1999, 48.) Asiakkaan ostokäyttäytymiseen liittyy vahvasti myös uskollisuus yritystä kohtaan. Asiakasuskollisuudella on suurempi vaikutus yrityksen tulokseen kuin luullaan. (Arantola 2003, 9.) Asiakassuhteet saattavat parhaimmillaan olla pitkäikäisiä ja tuottavia sekä samalla tuoda lisää uusia asiakkaita (Hellman & Värilä 2009, 187). Yritykset yrittävät kaikilla mahdollisilla keinoilla saada asiakkaat sitoutumaan yritykseensä. Keinoja ovat esimerkiksi markkinoida erinomaista tuotetta tai palvelua, elämyksiä tuottava asiakaspalvelu tai edullinen hinta. (Aarnikoivu 2005, 29.) Ostotapahtumaan vaikuttaa vahvasti myös tunnepuoli, ja asiakas valitsee kin palvelun pitkälti tuntemuksiensa mukaan. Siksi yritykset pyrkivät nykyään tarjoamaan palveluelämyksiä ja mahdollistavat valintojen tekemisen. (Rissanen 2005, 49.)

Asiakkaan arvostuksen osoittaminen yrityksissä tuo asiakkaalle hyödyn ja yritykselle rahaa. Yritykset ovat jatkuvassa muutospaineessa säilyttääkseen asiakkaansa. Asiakkaista on tullut yhä vaativampia sekä kriittisempiä. He haluavat enemmän laatua asiakaspalveluun ja samalla myös edullisempaa hintaa. (Selin & Selin 2005, 14 - 15.) Kun yrityksissä on kiinnitetty entistä enemmän huomiota asiakaskeskeisyyteen, on henkilökunnan rooli tullut huomionarvoiseksi. Huomiota on myös kiinnitetty henkilökunnan näkemyksiin, arvoihin, asenteisiin ja työtyytyväisyyteen, sekä näiden vaikutusta asiakaspalveluun ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen. (Lotti 2001, 30.) Luvuissa 2.2 ja 2.3 käsitellään työhyvinvoinnin osa-alueita sekä työhyvinvoinnin kehittämistä.

2.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Rauramo (2008, 34) esittelee kirjassaan ”Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta” mallin, jonka tarkoitus on löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia tekijöitä sekä toimintamalleja suunnitelmallisen ja pitkäjaksoisen kehittämistoiminnan avuksi. Malli on rakennettu Maslow’n motivaatioteorian pohjalta. Tässä luvussa käsitellään näitä osa-alueita ja myöhemmin luvussa 4 on eritelty tarkemmin joidenkin osa-alueiden pienempiä osioita, jotka ovat nousseet tutkimuksen myötä tärkeiksi käsitellä lähemmin.

Rauramo (2008, 35 & 37 - 39) nimeää ensimmäiseksi tarpeeksi psykofysiologiset tarpeet. Jotta nämä tarpeet täyttyvät, on työn kuormituksen oltava sopiva. Koettu kuormitus tosin vaihtelee eri ihmisten välillä. Toisen mielestä jatkuvat uudet haasteet ja muutokset ovat erittäin rasittavia, toisella ne taas pitävät työintoa yllä. Työn on lisäksi oltava tasapainossa vapaa-ajan kanssa. Vapaa-aikaa on jätävä päivittäin ja töiden jälkeen tulisi jäädä energiaa niin, että vapaa-ajan pystyy viettämään virikkeellisesti ja täysipainoisesti. Välttämätöntä on myös laadukas ja riittävä ravinto sekä liikunta.

Seuraava tarve on turvallisuuden tarve. Jotta turvallisuuden tarve tyydytty, on työympäristön sekä toimintatapojen oltava turvallisia. Palkkauksen on mahdollistettava toimeentulo, työyhteisön oltava tasa-arvoinen ja työsuhteen pysyvä ja oikeudenmukainen. Turvattomuuden tunne työelämässä on kasvanut merkittävästi, huoli työpaikan säilymisestä tai uuden löytämisestä sekä muut taloudelliset ongelmat ovat nykyisin yleisiä. Irtisanominen lisää psyykkisiä ongelmia niin irtisanotuille kuin työhönsä jääneillekin. Osa-aikatyö sekä määräaikainen työsuhteet aiheuttavat turvattomuuden tunnetta suurimmalle osalle työntekijöitä, mutta joillekin ne sopivat paremmin elämäntilanteen takia. Osa-aikatyö voi sopia hyvin esimerkiksi hyvin opiskelijalle tai pienten lasten vanhemmille. (Rauramo 2008, 35 & 85 - 86.)

Kolmanneksi tarpeeksi Rauramo (2008, 35 & 122 - 123) mainitsee liittymisen tarpeen. Ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä on kuuluminen yhteisöön. Liittyminen erilaisiin ryhmiin on ihmiselle luontaista käyttäytymistä. Ryhmässä toimiminen ja siitä saatu positiivinen palaute vahvistaa ihmisen itsetuntoa ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Monille yksinäisille ihmisille työyhteisö on yksi tärkeimmistä ryhmistä. Liittymisen tarpeen tyydyttymiseen työpaikalla vaikuttavat henkilöstöstä ja tuloksesta huolehtiminen sekä yhteishenkeä kehittävä toiminta. Tärkeitä asioita ovat luottamus ja avoimuus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Tärkeää on myös suhde esimieheen ja mahdollisuus työn kehittämiseen.

Neljäs tarve on arvostuksen tarve. Se miten itse arvostaa itseään sekä työtään vaikuttaa muiden arvostukseen itseään kohtaan. Arvostuksen kokeminen on perusedellytys itsetunnon säi-

lyttämislle sekä kehittämislle. Sellaisten henkilöiden, joita yksilö pitää merkittävänä, arvostus merkitsee hänelle paljon. Tällaisia henkilöitä työelämässä ovat esimerkiksi työkaverit, esimiehet sekä ammattialan auktoriteetit. Hyvinvointiin ja tuottavuuteen yrityksissä positiivisesti vaikuttavat missio, visio, strategia sekä eettisesti kestävät arvot tulisivat näkyä päivittäisessä työssä. Ne tukevat arvostuksen tarvetta. Jokapäiväiseen toimintaan kuuluvat palaute, palkitseminen, palkka sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. Jokaisen työpanos tulisi ottaa huomioon sekä kohdella kaikkia tasapuolisesti. (Rauramo 2008, 35 & 143 - 144.)

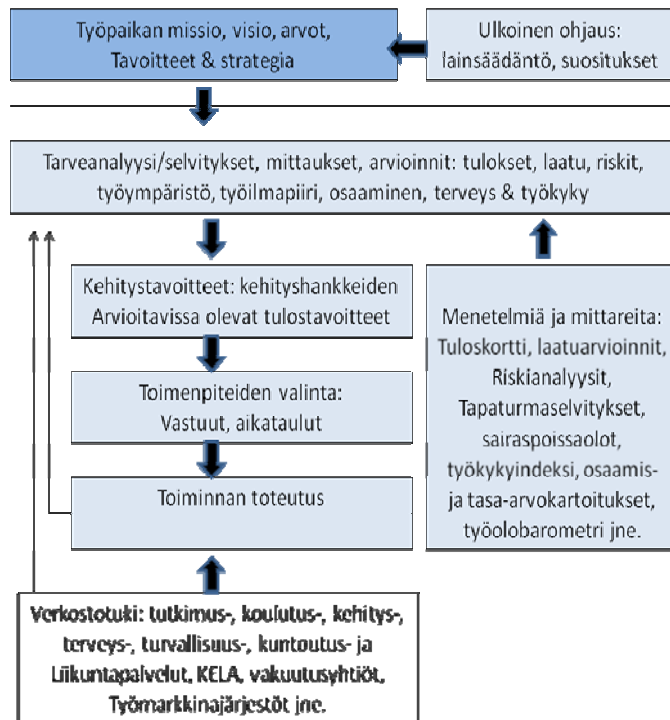
Viides tarve on Rauramon mukaan (2008, 35 & 160) itsensä toteuttamisen tarve. Jotta itsensä toteuttamisen tarve täyttyy, tulee työn tarjota oppimiskokemuksia, mahdollisuuksia sekä haasteita. Tätä edistävät yhteisön ja yksilön osaamisen sekä oppimisen tukeminen. Tavoitteena on saavuttaa jatkuvan oppimisen merkityksen ymmärtävä henkilöstö, joka kehittää itseään. Kehityksessä on huomioitava jatkuvasti muuttuva ympäristö, jotta organisaatio pystyy säilyttämään kilpailukyönsä.

2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on saavuttaa avoin ja viihtyisä työilmapiri sekä tuottava ja onnistumisen tunteita luova työ. Se hyödyttää sekä työyhteisöä, että yksittäistä työntekijää. Kehittäminen johtaa asioiden parempaan toimivuuteen, työntekijöiden hyvinvointiin sekä lisääntyneeseen asiakastytyvöisyyteen. Jotta yritys saisi kannattavan tuloksen, henkilöstön työpanos sekä työhyvinvoinnin jatkuva kehittäminen ovat avainasemassa. (Kärkäinen 2002, 24 & 26; Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2004, 15; Rauramo 2008, 18.)

Kehittämisen lähtökohtana on ajatus siitä, että ihmiset ja asiat pystyvät muuttumaan. Kehittäminen ei ole irrallista toimintaa, vaan se liittyy jokapäiväiseen työhön. Kehittäminen voi olla suuria tai pieniä askelia ja usein jo pienikin käytännön kehittämistoimi voi aloittaa suoremman muutoksen. Kehittämisen myötä tapahtuvan muutoksen laajuutta voi olla mahdotonta arvioida etukäteen. Asiat on hyvä jakaa pienemmiksi, helpommin hallittaviksi kokonaisuuksiksi. Pienten toimien avulla voidaan löytää muutostarpeita, joita ei ehkä muuten huomattaisi. (Multanen ym. 2004, 12 - 14.)

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 2) esitellään kuinka työhyvinvoinnin kehittäminen tapahtuu ja mitä osa-alueita se sisältää. Prosessi sisältää monia eri osa-alueita ja sen toiminta perustuu käytännön tutkimuksiin sekä niiden tuloksiin.



Kuvio 2: Työhyvinvoinnin kehittäminen (Rauramo 2008, 26)

Kuten kaikki yrityksen toiminta, myös työhyvinvoinnin kehittämisen tulee perustua ja olla yhtenevää yrityksen mission, vision, strategian ja arvojen kanssa (Kuvio 2). Työhyvinvointia kehitettäessä tulee ottaa huomioon tuottavuus, tuloksellisuus ja laatu. Lähes poikkeuksetta nämä ovat ensimmäisiä asioita, joihin yrityksen tulee panostaa, sillä tuloksellisuus on yrityksen toiminnan perusedellytys. Lisäksi yrityksen tulee kaikessa toiminnassaan huomioida eettiset ja inhimilliset tekijät. Eettisiä tekijöitä ovat esimerkiksi laki, yhteiskuntavastuu sekä etiikka. Inhimilliset tekijät liittyvät työntekijöiden kohteluun. Yhteiskuntavastuun merkitys organisaatioissa on kasvussa. Sen tärkeitä osa-alueita ovat työterveys, työturvallisuus, henkilöstön hyvinvointi sekä laatu- ja ympäristökysymykset. Yritysten tulee selvittää realistiset tarpeet sekä mahdollisuudet työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Yrityksen tulee valita itselleen parhaiten sopivat mittarit ja menetelmät, joilla kehittämistyön etenemistä voidaan seurata ja mitata. Kehittämistyön aikataulut, toimenpiteet sekä vastuuhenkilöt tulee suunnitella ennen toteutusta. (Rauramo 2008, 18 - 19 & 26.)

Työhyvinvointia parannetaan sekä kehitetään myös työkykyä ylläpitävällä toiminnalla. Työkykyä ylläpitävä toiminta, eli ns. tyky-toiminta ei ole enää nykyään uusi toiminto. Tyky-toiminta sai alkunsa jo vuonna 1989 ja vuonna 1990 kehitettiin Tyky-toiminnan malli, jonka tavoitteena on edistää ja ylläpitää työntekijöiden työkykyä. Tyky-toiminta on laaja-alaista toimintaa, jonka tavoitteena on kehittää henkilöstön työkyvyn lisäksi, terveyttä, osaamista, hyvinvointia sekä työn laatua ja tuottavuutta. Se sisältää työyhteisöön, -ympäristöön ja yksilöön kohdistuvia toimia. Tyky-toiminta on nykyään usein yrityksen budjetoinnissa erikseen huomioitu ja sille on annettu paljon painoarvoa työmarkkinoilla. Nykyisin nimitys on jo muuttunut. Tyky-toimintaa kutsutaan Tyhy-toiminnaksi eli työhyvinvoinnin edistämistoiminnaksi. (Rauramo 2008, 24.)

Seuraavassa luvussa on käsitelty käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä sitä, kuinka tutkimukset on toteutettu. Tämän jälkeen on käyty läpi kyselyn tuloksia sekä analysoitu niitä. Lisäksi tulosten ja teorian välillä on tehty ristiin vertailua analysoinnin ohessa sekä pohdittu niiden yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia.

3 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on muodoltaan tutkimuksellinen. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan (2008, 119 - 120 & 133 - 135) jokaisella tutkimuksella on jokin syy tai tarkoitus. Kun esimerkiksi kartoitetaan jotakin tilannetta, halutaan saada vastaus johonkin tiettyyn tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen luonteeseen myös kuuluu, että jokainen tekee siitä yksilöllisen valitsemallaan aiheellaan ja tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksen tekemiseen liittyy paljon taustatyötä kuten aineiston keräämistä, aihepiiriin tutustumista sekä pelkästään aiheen valintaan liittyvien päätösten tekemistä.

Tapaustutkimus eli case study on tyypillisin tutkimusstrategia (Hirsjärvi ym. 2008, 130 - 131). Tässä opinnäytetyössä sitä on käytetty aiheeseen paremmin sopivaksi muokattuna. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on valita jokin yksittäinen joukko tai tapahtuma (Hirsjärvi ym. 2008, 130-131), mikä opinnäytetyössä oli pieni osa työyhteisöä. Aineiston keräämiseen on käytetty kahta tutkimusmetodia: kyselyä ja osallistuvaa havainnointia. Tapaustutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen, mutta tapaustutkimuksessa kvantitatiivista tutkimusta voidaan myös käyttää pohjana kvalitatiiviselle tutkimukselle. (Hirsjärvi ym. 2008, 131 - 133.)

Toinen tässä opinnäytetyössä käytetyistä tutkimusmenetelmistä oli kvantitatiivinen ja toinen kvalitatiivinen. Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksen toteuttaminen vaatii riittävän suurta ja edustavaa otantaa. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan kartoitettua yleensä olemassa oleva tilanne, mutta asioiden syitä ei pystytä riittävästi selvittämään. Kvalitatiivinen eli laa-

dullinen tutkimus sen sijaan auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymistä ja niiden syitä. Kvalitatiivinen tutkimus hyödyntää psykologian ja muiden käyttäytymistieteiden oppeja. Se sopii hyvin toiminnan kehittämiseen sekä vaihtoehtojen etsimiseen. Aineiston kerääminen tapahtuu vähemmän strukturoidusti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Heikkilä 2008, 16 – 17.)

Merkittävämpänä tutkimusmenetelmänä työssä oli henkilökunnalle teetetty kysely. Kyselyssä selvitettiin, kuinka tyytyväistä henkilökunta on tämänhetkiseen työkuvaansa. Kysely on menetelmänä kvantitatiivinen, joten tutkimusmenetelmä ei yksinään välttämättä ole luotettava. Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta, eli sitä mikä on mittauksen kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia sekä mittauksen toistettavuutta. Tällä tarkoitetaan, että kysely voidaan toistaa samalla henkilöllä saaden uudestaan täysin samat vastaukset (Heikkilä 2008, 30), mikä ei tietenkään työtyytyväisyyskyselyn kohdalla toteudu. Tutkimuksen vastausten luotettavuutta voivat heikentää myös monet muut asiat. Satunnaisvirheitä voi aiheutua esimerkiksi siitä, että vastaaja muistaa tai ymmärtää jonkin asian väärin tai kyselyn tekijä tekee virheitä kyselytuloksia tallentaessaan. (Uusitalo 1991, 84.)

Työtyytyväisyystutkimustulosten luotettavuutta varmistettiin osallistuvalla havainnoinnilla. Havainnointi on tutkimusmuotona kvalitatiivinen ja yhdessä kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän kanssa, ne nähdään toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi (Hirsjärvi ym. 2008, 132.) Opinnäytetyössä käytettiin osallistuvan havainnoinnin muotoa täydellinen osallistuminen.

3.1 Kysely

Työtyytyväisyyskysely päätettiin toteuttaa henkilökunnalle siksi, että yleensä kyselyllä saadaan rehellisempiä vastauksia kuin esimerkiksi laajemmalla haastattelulla. Nimettömään kyselyyn uskalletaan usein paremmin antaa myös negatiivisia vastauksia kuin haastattelijalle suoraan. Valintaan vaikutti myös aikataulu, kyselyn toteuttaminen on huomattavasti haastattelun toteuttamista nopeampaa.

Kyselytutkimuksen olennainen osatekijä on kyselylomake. Hyvä kyselylomake on selkeä, siisti ja houkuttelevan näköinen, hyvin aseteltu, looginen ja tarpeeksi lyhyt. Alussa tulee olla helpoja kysymyksiä sekä muutama ns. kontrollikysymys luotettavuutta varmistamaan. Kontrollikysymyksiä ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, työsuhteen kesto jne. (Heikkilä 2008, 47 – 48.) Kyselyä suunniteltaessa kyselylomake laadittiin näiden ohjeiden mukaan.

Kyselynä käytettiin kontrolloidun kyselyn muotoa informoitu kysely. Tämä tarkoittaa, että kyselylomakkeet jaettiin henkilökohtaisesti antaen samalla ohjeet kyselyyn vastaamiseen sekä

kertoen kyselyn tarkoituksesta ja tavoitteista. (Hirsjärvi ym. 2008, 191 - 196.) Kyselyssä käytettiin monivalintakysymyksiä, skaaloihin perustuvia kysymyksiä sekä avointa kysymystä. Kyselyssä haluttiin selvittää vastaajien taustatietoja, työntekijän ikää ja työsuhteen kestoa monivalintakysymysten kautta. Monivalintakysymykset ovat strukturoituja kysymyksiä, joilla on useampi vastausvaihtoehto. Jotta monivalintakysymykset antavat halutun tuloksen, tulee vaihtoehtoja olla sopiva määrä, niiden tulee olla toisensa poissulkevia ja mielekkäitä sekä järkeviä. Monivalintakysymyksien etuna on se, että vastaaminen on nopeaa ja tulosten käsittely on helpompaa. (Heikkilä 2008, 51.) Monivalintakysymyksiä käyttämällä kysely saatiin purettua helpommin kuin avoimilla kysymyksillä. Vastausmahdollisuuksia oli rajallinen määrä, jotka oli kaikki huomioitu monivalintakysymyksissä, joten avoimet kysymykset eivät olisi tuoneet kyselyyn lisää tietoa.

Kyselyssä kysyttiin työnantajaa strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuotona eli vastausvaihtoehtojen jälkeen esitettiin avoin kysymys (Hirsjärvi ym. 2008, 194). Tämä kysymysmuoto koettiin työnantajan kohdalle sopivimmaksi, sillä vaihtoehtoja ovat sekä Restel että henkilöstövuokrausyritykset. Kyselyssä haluttiin myös tietää tarkemmin, mikä yritys on kyseessä. Tarkkaa tietoa siitä, käytetäänkö Hartwall Areenalla ja Jäähallilla useita eri henkilöstövuokrausyrityksiä vai onko keskitytty vain esimerkiksi yhteen, ei ollut.

Loput kysymyksistä, viimeistä lukuun ottamatta, olivat skaaloihin perustuvia (Hirsjärvi ym. 2008, 195). Kyselyssä esitettiin väittämiä, joihin vastaaja valitsi miten voimakkaasti hän on tai ei ole samaa mieltä. Skaaloihin perustuvia kysymyksiä kutsutaan myös ns. Likertin asteikoksi: siinä yleensä käytetään 4- tai 5-portaista järjestysasteikon tasoista asteikkoa, jonka toisena ääripäänä on täysin eri mieltä ja toisena täysin samaa mieltä. Niin kuin monivalintakysymyksissäkin valmiiden vastausvaihtoehtojen käyttäminen nopeuttaa vastaamista ja tekee kysymysten käsittelystä helppoa. Kritiikin antaminen valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla saattaa vastaajasta myös tuntua helpommalta. (Heikkilä 2008, 53.) Viimeinen kysymys oli avoin kysymys. Siinä kyselyyn vastanneille annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti muista asioista. Avoimet kysymykset ovat helposti laadittavia, mutta työläisiä käsitellä. Niihin vastaamatta jättäminen on helppoa, mutta niillä voidaan myös saada vastauksia, joita ei etukäteen ole tultu edes ajatelleeksi. (Heikkilä 2008, 49.)

Työtyytyväisyyttä kehitettäessä kyselyn käyttö varmistaa, että toimenpiteet pohjautuvat oikeaan tietoon eivätkä vain ”musta-tuntuu” -ajatukseen, sillä kyselyn avulla päästään keräämään ja analysoimaan tietoa luottamuksellisesti. Kyselyn etuna on esimerkiksi, että se kuvaa luotettavasti nykytilannetta työyhteisössä, auttaa löytämään vahvuudet sekä kehittämiskohteet ja antaa jokaiselle mahdollisuuden vaikuttaa. On tärkeää valita kysymykset koskemaan työyhteisön kannalta keskeisiä asioita. Pelkkä kyselyn teko ja tulosten esittely ei johda muu-

tokseen. Tulosten tulkinta ja kehittämiskohteiden nimeäminen on koko työyhteisön asia. (Multanen ym. 2004, 32-33.)

3.2 Kyselyn toteutus

Kysymyksien viitekehys laadittiin luetun teorian sekä opinnäytetyön tekijöiden oman kokemuksen perusteella. Kyselylomake rakennettiin teoriasta esiin nousseiden teemojen perusteella. Teemat ovat työssä viihtyminen ja ilmapiiri, esimiestyö, toimiminen työpaikalla, työturvallisuus, työssä eteneminen sekä työkyky. Koska molemmat opinnäytetyön tekijöistä ovat työskennelleet pitkään asiakaspalvelutehtävissä, oli molemmilla vahvat käsitykset siitä millaisia epäkohtia työyhteisöstä voi löytyä. Kysymyksiä laadittaessa omat käsitykset tärkeistä asioista olivat vaikuttamassa teorian lisänä kysymysten aiheisiin. Kysymykset laadittiin vastaajille mahdollisimman helposti ymmärrettävään muotoon.

Työtyytyväisyyskysely toteutettiin Hartwall Areenalla ja Helsingin Jäähallilla marras-joulukuun vaihteessa. Tutkittavana olivat anniskeluravintolat eli Hartwall Areenalla Golden Star Café, Silver Star Café, Luolaravintola sekä Karjala terassi ja Helsingin Jäähallilla Mainstreet, Pepe's, Grand Star Café sekä Brewer's Corner. Kyseisten ravintoloiden työntekijät eivät aina työskentele samassa pisteessä, vaan työskentelypaikka saattaa vaihdella tapahtumasta toiseen. Tavoitteena on kuitenkin, että jokainen työntekijä saisi työskennellä säännöllisesti samassa pisteessä.

Kyselyn avulla saadaan selville mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Kysely myös kertoo miten vastaajat havaitsevat sekä mitä ympärillä tapahtuu. Kysely ei kuitenkaan kerro mitä todella tapahtuu. Havainnoilla voidaan tarkistaa toimivatko ihmiset todella niin, kuin sanovat toimivansa. Havainnointi on työläs menetelmä, mutta sen avulla voidaan saada suoraa tietoa yhteisön ja henkilöiden toiminnasta. (Hirsjärvi ym. 2008, 207 - 208). Lisäksi hyvin tavallista on, että havainnoija, erityisesti osallistuvassa havainnoinnissa osallistuu välillä mukaan toimintaan sen sijaan, että tyytyy vain tarkkailemaan sivusta. Havainnointi on menetelmänä tehokas erityisesti projekteissa, joissa tavoitteena on kohteen kehittäminen. Havainnoimalla saadaan enemmän hyödyllistä tietoa ja nähdään tapahtumat todellisesti, eikä vain lueta paperista miten asioiden tulisi olla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 42 & 103; Aaltola & Valli 2001, 131.)

3.3 Havainnointi

Havainnointityö on monimuotoista ja se perustuu aina perusteelliseen pohjatyöhön. Havainnointi on myös hyvin järjestelmällistä. Havainnoinnit tulisi rekisteröidä saman tien muistiin, koska niitä tulee vielä jälkikäteen analysoida. Havainnoinnin ydinkysymys on se, millainen on kyseisen tehtävän suorittavan henkilön rooli, onko hän tiiviisti yhteistyössä osallistuen tapahtumaan vai onko hän täysin ulkopuolinen tarkkaillen tapahtumia sivummalta. Havainnointitekniikkaa on kahta erilaista; strukturoitua ja strukturoimatonta. Erona on, että strukturoitu on jäsenneltyä tarkkaa toimintaa ja strukturoimatonta vain ohjeistettua vapaampaa toimintaa. (Ojasalo ym. 2009, 104 – 105.)

Havainnoinnissa on myös tärkeää ymmärtää koko toiminnan idea sekä löytää punainen lanka aineiston joukosta. Havainnoinnin jälkeen tulokset tulee prosessoida toimivaksi aineistoksi, joka vaatii analysointia sekä dokumentointia. Pelkistämällä tulokset ne voidaan liittää osaksi suurempaa kokonaisuutta. (Ojasalo ym. 2009, 106 – 107.) Tuloksia tarkastelemalla voidaan kulloinkin keskittyä yhteen aihealueeseen ja kerätä havainnoineista vastauksia siihen. Todennäköisesti havainnoilla saadaan vastauksia moneen kysymykseen ja yksi vastaus voi olla pätevä useampaankin kohtaan. (Alasuutari 2007, 40.) Tulosten keräämisessä tulee muistaa tehdä se mahdollisimman huomaamattomasti, niin ettei se häiritse havainnointitilannetta ja muuta sen luonnetta (Aaltola & Valli 2001, 135).

Kuten jo mainittu, työssä on käytetty osallistuvaa havainnointia, jotta kyselyn tulosten luotettavuutta voidaan tarkistaa. Työssä on käytetty osallistuvan havainnoinnin muotoa täydellinen osallistuminen. Täydellisessä osallistumisessa tutkija pyrkii pääsemään täydellisesti ryhmän jäseneksi. Täydellinen osallistuminen voi olla tutkimusmenetelmänä hyvinkin hankala. Muille ryhmän jäsenille voi olla hankalaa käyttäytyä normaalisti, kun he tietävät, että heidän toimintaansa tarkastellaan jatkuvasti. Se voi tuottaa myös ongelmia tutkijalle, jonka tulee toisaalta toimia luonnollisesti ja aidosti ja toisaalta saada tietoa tieteelliseen tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2008, 211 – 212.)

Täydellinen osallistuminen havainnointimuotona on suhteellisen harvinainen tutkimusmuoto. Eräs sen muoto on, kun tutkija luonnostaan on tutkittavan yhteisön jäsen (Aaltola & Valli 2010, 161), mikä toteutui tässä tutkimuksessa. Toinen opinnäytetyön tekijöistä tarkkaili työntekoa ja työkavereidensa käyttäytymistä työpäivien aikana ja näin tarkisti tutkimustulosten oikeellisuutta. Jotta havainnoinnin tulokset ovat luotettavia, tulee havainnoinnin olla systemaattista ja ennalta suunniteltua. Havainnointi kohdistettiin samoihin asioihin, joihin keskityttiin kyselyn teemoissa. Havaintojen teko oli luontevaa, mutta haasteena oli tehdä havainnot niin, ettei oma mielipide vaikuttanut tutkimustuloksiin. Tieto muusta toiminnasta, työta-

voista, palavereista, kehityskeskusteluista yms. on myös saatu osallistuvan havainnoinnin avulla. Tietoa on tallennettu tietoperustasta esiin nousseista aiheista koko opinnäytetyöprosessin ajan. Havainnoinnin avulla saatua tietoa ja tuloksia ei ole raportissa julkaistu erillään, vaan ne on liitetty muun tekstin joukkoon.

4 Tutkimustulokset teemoittain

Tässä luvussa on käsitelty kyselyn tulokset teemoittain ja analysoitu yhdessä työhyvinvoinnin eri osa-alueiden kanssa. Kaikki pienemmät osa-alueet ovat osia Rauramon määrittelemistä työhyvinvoinnin portaista. Tutkimustuloksista johdetut kehitysehdotukset esitellään luvun 5 viimeisessä alaluvussa, luvussa 5.7.

Kyselyn tulokset käsiteltiin Microsoftin Excel-taulukkolaskenta ohjelmaa apuna käyttäen. Kyselyyn saatiin vastaukset kaikilta, jotka työskentelivät tapahtumissa, joiden aikana kyselyt toteutettiin. Nämä tapahtumat olivat isoja yleisötapahtumia, jolloin henkilökuntaakin tarvittiin normaalia enemmän ja otanta oli erinomainen. Vastauksia saatiin Hartwall Areenalta 27 ja Helsingin Jäähallilta 21. Yhteensä vastaajia oli siis 48. Työntekijöiden sukupuolijakaumaa ei erikseen selvitetty, koska sillä ei koettu olevan merkitystä kyselyn tulosten kannalta. Osallistuvan havainnoin perusteella voidaan kuitenkin todeta naispuolisia työntekijöitä olevan huomattavasti enemmän. Tämä ei yllätä, sillä ravintola-ala on yleisesti naisvoittoista. Kyselyssä annetut ikäryhmät olivat 18 - 20, 21 - 30, 31 - 40 sekä 41 - ja siitä ylöspäin. Ikäryhmien jako epätasaisesti (ensimmäinen ryhmä vain kolme vuotta, muut yhdeksän vuotta) johtui siitä, että haluttiin kartoittaa ”uusien” työntekijöiden määrää. Anniskelutehtäviin vaaditaan 18 vuoden ikää, joten ensimmäisen ikäluokan vastaajilla ei välttämättä ole aiempaa työkokemusta alalta. Viimeinen ikäryhmä oli suhteellisen laaja, koska ala ja kyseiset työtehtävät tuntuvat yleisesti olevan enemmän nuorten suosiossa. Tämän osoittivat myös kyselyn vastaukset. Vastaajia löytyi jokaisesta ikäluokasta, mutta suurimmaksi luokaksi osoittautui 21 - 30 vuotta.

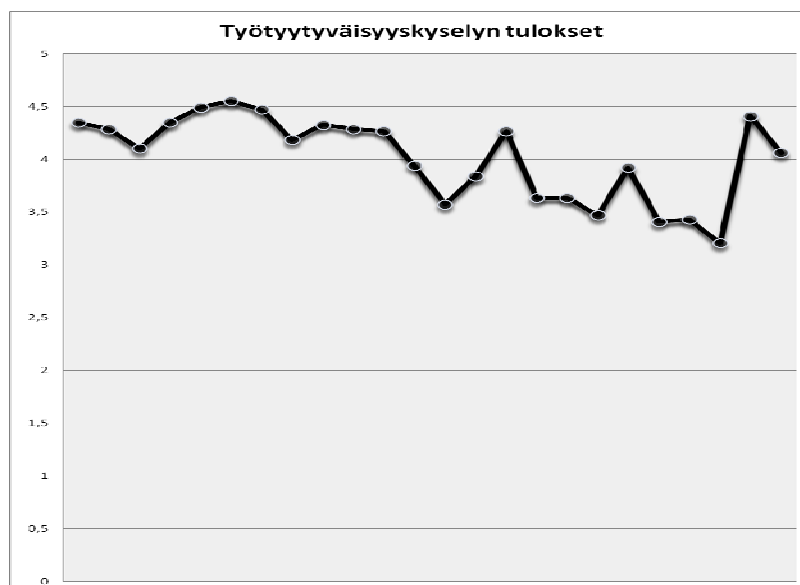
Kyselyn tulokset olivat hyviä Hartwall Areenan ja Helsingin Jäähallin kannalta. Vastausvaihtoehdot olivat 1 - 5 (1=erittäin huono, 2=huono, 3=ei hyvä, ei huono, 4=hyvä ja 5=erittäin hyvä). Yksikään vastausten keskiarvoista ei ollut alle kolmen ja suurin osa keskiarvoista oli lähellä neljää. Koska vastaukset olivat näin positiivisia, tehtiin arviointiasteikosta erittäin tiukka. Väljemmällä asteikolla vastauksiin ei olisi saatu tarpeeksi eroja. Erinomaiseksi on merkitty tulos, jonka keskiarvo oli välillä 4,10-5,00. Hyvä tulos sijoittui välille 3,80-4,09. ”Huono tulos” eli asia, joka vaatii vähän kehitettävää, oli välillä 3,40-3,79. Jonkin verran kehittämistä vaativa tulos eli ns. ”erittäin huono tulos” oli keskiarvoltaan alle 3,40 oleva tulos (Kuvio 3). Koska mikään tuloksista ei ollut erityisen huono, ei koettu tarpeelliseksi määritellä huonointakaan kategoriaa nimellä ”paljon kehitettävää”. Kuvio 3 löytyy seuraavalta sivulta.



Kuvio 3: Arviointiasteikko

Kuviossa 3 tulosten havainnollistamiseksi erinomainen tulos on merkitty vihreäksi, hyvä tulos keltaiseksi, vähän kehitettävää harmaaksi ja jonkin verran kehitettävää punaiseksi. Väritykset havainnollistavat tuloksia myöhemmin työssä kyselyn vastausten kohdalla.

Kuvio 4 esittelee kyselyn kaikkien kysymysten keskiarvot kokonaisuudessaan, muodostaen yleiskäsityksen siitä, millaiseksi työtyytyväisyyden tila koetaan. Kysymykset ovat vaakakselilla ja vastausten keskiarvot pystyakselilla. Vastaukset vaihtelivat välillä 3.20 ja 4.60, ja koko kyselyn tulosten keskiarvo oli 3,70.



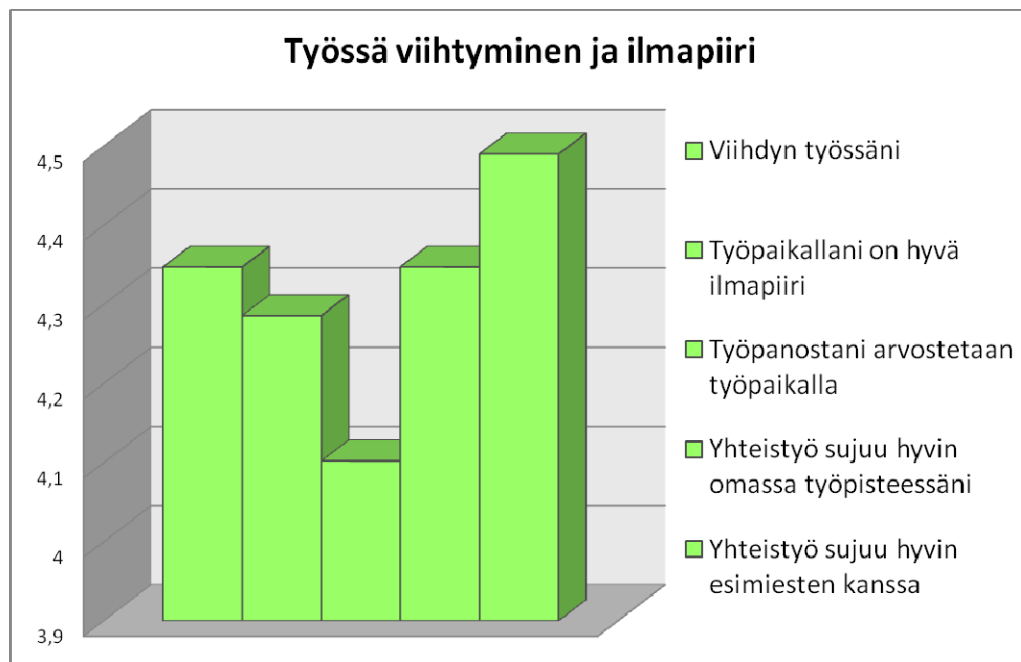
Kuvio 4: Työtyytyväisyyskyselyn tulokset

Seuraavissa luvuissa kysymykset on jaoteltu teemoittain ja vastaukset on analysoitu yksi kerrallaan. Analysoinnin ohessa on tarkasteltu aihetta yhdessä teorian kanssa samalla vertaillen, kuinka teoria ja kysymyksistä nousseet aiheet kohtaavat. Tulokset kyselyssä ovat alkupuolella

parempia kuin lopussa, joten huomiota on kiinnitetty analysoinnissa kolmannen ja neljännen teeman kysymyksiin. Viimeisenä ollut avoin kysymys ”Muut risut ja ruusut” ei tuottanut yhtäkään tulosta, jota olisi voinut hyödyntää. Koska muista asioista ei annettu palautetta, voitiin päätellä, että kysymykset oli asetettu oikein ja koskemaan kaikkia tärkeitä osa-alueita. Ensimmäinen teema oli työssä viihtyminen ja ilmapiiri.

4.1 Työssä viihtyminen ja ilmapiiri

Tämä luku antaa yleiskuvan työpaikan tämän hetkisestä ilmapiiristä henkilöstön mielipiteenä. Koska viihtymiseen ja yleiseen ilmapiiriin työpaikalla vaikuttavat monet asiat, vastauksia ei voi tulkita ilman tarkempaa tarkastelua. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 5) kuitenkin näkyy, että kaikki kysymykset tästä aihepiiristä ovat saaneet erinomaiset (4,10 – 5,00 välille asettuvat) arviot. Ylin väittämä vastaa vasemman puoleisinta palkkia.



Kuvio 5: Työssä viihtyminen ja ilmapiiri

Ensimmäinen kohta, viihdyn työssäni, sai arvioksi 4,35, työpaikallani on hyvä ilmapiiri 4,29, työpanostani arvostetaan työpaikalla 4,10, yhteistyö sujuu hyvin omassa työpisteessäni 4,35 ja viides, yhteistyö sujuu hyvin esimiesten kanssa, 4,49.

Työhyvinvointia on käsitelty viime vuosina erittäin paljon mediassa. Suuren määrän huomiota on aiheuttanut se, että työhyvinvointi on nähty työstä irrallisena osana, sellaisena, jonka jokin ulkopuolinen tahokin voi tuottaa. Tuottajia ovat olleet mm. työterveyshuolto sekä konsultit ja kouluttajat. Työhyvinvointia ei saavuteta yhteisellä teatterimatalla tai yhden koulu-

tuspäivän aikana. Työhyvinvointi syntyy työstä ja sen seurauksista. (Kaivola & Launila, 2007, 127 - 128.) Työilmapiiri voidaan määritellä organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin sekä työyhteisön muodostamaksi kokonaisuudeksi. Ainoastaan toimiva työyhteisö pystyy tuottamaan työhyvinvointia. Se on jokapäiväistä organisaation toimintaa, johon jokainen organisaation jäsen osallistuu. Kun ilmapiiri on kannustava ja turvallinen, työntekijä sitoutuu yritykseen ja kokee siihen kohdistuvan arvostelun jopa henkilökohtaisena loukkauksena. (Rauramo 2008, 124 - 125.) Ilmapiirillä on merkitystä työmotivaation, työtyytyväisyyden sekä työn tulosten kannalta. Ilmapiiri voi vaikuttaa siihen, miten palkitsevaksi ihminen työnsä kokee sekä miten todennäköisenä hän pitää työlleen asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (Ruohotie & Honka 1999, 120.)

Furmanin ja Aholan mukaan (2002, 33 - 38) lukemattomat tutkimukset vahvistavat, että huumorilla, nauramisella, hymyilemisellä yms. on positiivinen vaikutus ihmisten hyvinvointiin. Sen on todettu vähentävän stressiä, ehkäisevän uupumusta ja parantavan ongelmanratkottakykyä. Työpaikoilla on käytetty monia menetelmiä parantamaan sekä lisäämään luovuutta, innovatiivisuutta ja kekseliäisyyttä, mutta parhaaksi ja edullisimmaksi tavaksi on osoittautunut huumorin käyttö. Myös yhteisten kokemusten jakaminen työryhmän kesken helpottaa hetkittäistä stressiä ja lievittää mahdollista huonotuulisuutta. Työyhteisön yhteishenkeen ei mikään muu vaikuta niin voimakkaasti, kuin keskinäinen huumori. Kun samat ihmiset työskentelevät yhdessä, heille kehittyy oma koodikieli ja he voivat tietyillä sanoilla tai ilmeillä huvittaa toisiaan, ilman että ulkopuolinen edes ymmärtää, mistä on kyse. Tällä tavalla samalla vältetään loukkaamista asiakasta tai muita työntekijöitä. On kuitenkin syytä muistaa, että huumori voi olla myös liiallista tai kyseenalaista, kuten vahingoniloa, pilkkaa, piikittelyä tai sarkasmia.

Työilmapiiriä kehitettäessä on tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen osallistuu kehittämiseen (Kaivola & Launila 2007, 128). Epäkohdat tulee poistaa mahdollisimman nopeasti ja isompien ongelmien kohdalla laatia suunnitelma miten niihin puututaan. Tämä luo turvallisuuden tunnetta, luottamusta työpaikkaa kohtaan, parantaa työn sujuvuutta sekä laatua. Hyvän työilmapiirin ominaispiirteitä ovat mm. hyvät esimies-alaisuushteet, hyvä tiedonkulku, kehitys- ja etenemismahdollisuudet, kohtuullinen kuormitus, selkeä työnjako, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, oikeudenmukainen palaute, yhteisöllisyys, työyhteisön yhteiset päämäärät sekä yhteishenki. (Rauramo 2008, 124 - 125.)

Isoherranen, Rekola & Nurminen (2008, 27) mainitsevat kirjassaan psykologi Argylen, jonka mukaan yhteistyö on koordinoitua toimimista yhdessä työssä, vapaa-aikana tai sosiaalisissa suhteissa yhteisten tavoitteiden eteen. Siinä toteutuu yhdessä toimimisen ilo ja sosiaaliset suhteet vahvistuvat. Pyritään siis toimimaan niin, että yhteinen tavoite löydetään ja saavutetaan niin tehokkaasti kuin mahdollista. Sen lisäksi, että yhteistyö on toimintaa yhteisen ta-

voitteen eteen, korostuvat siinä myös sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus. Yhteistyön ajatellaan usein olevan itsestäänselvyys kaikille työntekijöille, kaikkihan ovat jo pienestä pitäen toimineet yhdessä muiden ihmisten kanssa. Yhteistyötä voidaan tehdä kuitenkin useammalla eri tasolla. Mitä monimutkaisempia asioita käsitellään, sitä tärkeämpää on yhteinen kieli ja se miten ihmiset toisiaan ymmärtävät.

Ravintolatyö vaatii jatkuvaa yhteistyötä henkilöstön välillä. Hartwall Areenalla ja Helsingin Jäähallilla jokainen työntekijä tekee yhteistyötä päivittäin muiden työpisteessä työskentelevien sekä esimiesten kanssa. Töitä jaetaan kaikille, osalla työntekijöistä on tiettyt omat työtehtävänsä, ja toiset saavat vapaasti jakaa työtehtäviä keskenään. Tiimityön merkitys korostuu erityisesti kiireessä sekä uusien työntekijöiden kanssa. Yhteistyön koetaan kyselyn vastusten perusteella sujuvan hyvin työpisteen sisällä sekä esimiesten kanssa. Yhteistyön sujumiseen vaikuttavat suoraan talon sisäiset sekä Restelin yhteiset käytännöt, jotka mahdollistavat työn pääpiirteittäin pysyvän samanlaisena, vaikka tapahtumat eivät luonteeltaan aina samanlaisia olekaan.

Työtyytyväisyyskyselyssä ”viihdynkö työssäni” sekä ”työpaikallani on hyvä ilmapiiri” kysymykset saivat myös erinomaiset arviot. Työssä viihtymiseen vaikuttaa moni eri asia. Yhdeksi tärkeäksi kohdaksi koetaan työsuhteen laatu. Määräaikaisten ja osa-aikaisten työsuhteiden sekä vuokratyön määrä on parin viime vuosikymmenen aikana kasvanut valtavasti. Vain yksi kolmasosa solmituista työsuhteista oli vuonna 2002 vakituisia. Vakinaisten työsuhteiden määrä palvelualoilla oli vain 36 %. Määräaikaiset ja tilapäiset työsuhteet antavat yrityksille mahdollisuuden hallita epävarmoja olosuhteita paremmin. Kynnys palkata uusia työntekijöitä laskee ja muutoksiin on helpompi reagoida. Henkilöstölle tilapäiset työsuhteet voivat olla rasite, koska varmaa tietoa työsuhteen kestosta ja työn määrästä ei välttämättä ole. (Pohjanoksa & Perka-Jortikka 2004, 12 - 14.)

Osa-aika- sekä määräaikaissopimuksilla saadaan lisättyä henkilöstön määrää ja joustavuutta organisaatiossa. Näillä myös helpotetaan mahdollisten ruuhka-aikojen tuomaa painetta työntekijöitä kohtaan. Osa-aikainen työntekijä on työsuhteessa yritykseen, mutta tekee vähemmän tunteja kuin kokoaikaiset työntekijät. Määräaikaiset työntekijät voivat olla joko koko- tai osa-aikaisia, mutta työsuhteen päättymispäivä on sovittu ennalta. Työsuhteet voivat olla lyhyitä ja kohdistettuja tiettyihin tilanteisiin esimerkiksi projekteihin, sijaisuuksiin tai poikkeuksellisiin kiirejaksoihin. (Viitala & Jylhä 2010, 224 - 225.)

Vielä yksi työsuhteen muoto on ns. keikkatyö, joka tunnetaan nykyään paremmin nimellä vuokratyö tai henkilöstövuokraus. Tällä hetkellä on olemassa useita erilaisia henkilöstövuokrausyrityksiä ja niiden käyttö palvelualoilla on merkittävää. Henkilöstön rekrytointi on aina työläs sekä kallis prosessi, mutta henkilöstövuokrausyritysten käyttö nopeuttaa ja helpottaa

huomattavasti määräaikaisiin ja tilapäisiin työsuhteisiin otettavien henkilöiden rekrytointia. Henkilöstövuokrausyrityksessä työskenteleminen eroaa määräaikaista ja osa-aikaista työsuhteista siinä, että työntekijän palkan maksaa henkilöstövuokrausyritys. Yritys vastaa myös muista työnantajan velvoitteista kuten vakuuttamisesta sekä työterveydenhuollosta. Työnjohto sekä perehdytys työtehtäviin tulevat yritykseltä, joka ostaa rekrytointipalvelun. (Pohjanoksa & Perkka-Jortikka 2004, 24, 30 - 31 & 41 - 42.)

Vuokratyöntekijä pääsee vaikuttamaan siihen missä hän töitään tekee, mutta työskentelypaikkoja voi olla useitakin. Työntekijän näkökulmasta vuokratyö tarjoaa monialaisia työmahdollisuuksia ja on hyvä kanava töiden löytämiseen. Kehittyminen työtehtävissä avaa aina uusia mahdollisuuksia. Vuokratyö jakaa mielipiteitä. Työskennellä voi silloin kuin itse haluaa ja työ on vaihtelevaa, koska voi työskennellä eri organisaatioissa ja saa näin jatkuvasti oppia uutta. (Pohjanoksa & Perkka-Jortikka 2004, 24, 30 - 31 & 41 - 42.)

Vuokratyö voi myös aiheuttaa paineita. Epävarmuus työn määrästä voi ahdistaa ja vuokratyöntekijät saattavat kokea jäävänsä vakinaista henkilöstöä huonompaan asemaan. Monet tutkimukset (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009) osoittavat, että työn epävarmuuden kokemuksilla on lukuisia yksilötasolta jopa organisaatiotasolle yltäviä negatiivisia, hyvinvointia heikentäviä vaikutuksia. Työn epävarmuuden on havaittu olevan suoraan yhteydessä sekä fyysiseen, että psyykkiseen terveyteen. Työn epävarmuus oli yhteydessä syyllisyyden, ahdistuksen ja masentuneisuuden tunteisiin, keskittymisvaikeuksiin, vihamielisyyteen sekä unihäiriöihin. Epävarmuuden on myös havaittu lisäävän työtyytymättömyyttä ja työväsymystä, vähentävän työhön sitoutumista ja lisäävän sairauspoissaoloja. Työsuhteen epävarmuus myös vähentää organisaatioon sitoutumista sekä organisaatiota kohtaan koettua luottamusta. Osalle työntekijöistä vuokratyö voi kuitenkin olla vakituista työsuhdetta parempi vaihtoehto. Epäsäännölliset työajat, lyhyet päivät sekä esimerkiksi vain muutama työpäivä viikossa voivat sopia loistavasti vaikkapa opiskelijalle tai useampaa työtä tekeväälle. (Colliander ym. 2009, 144 - 147.)

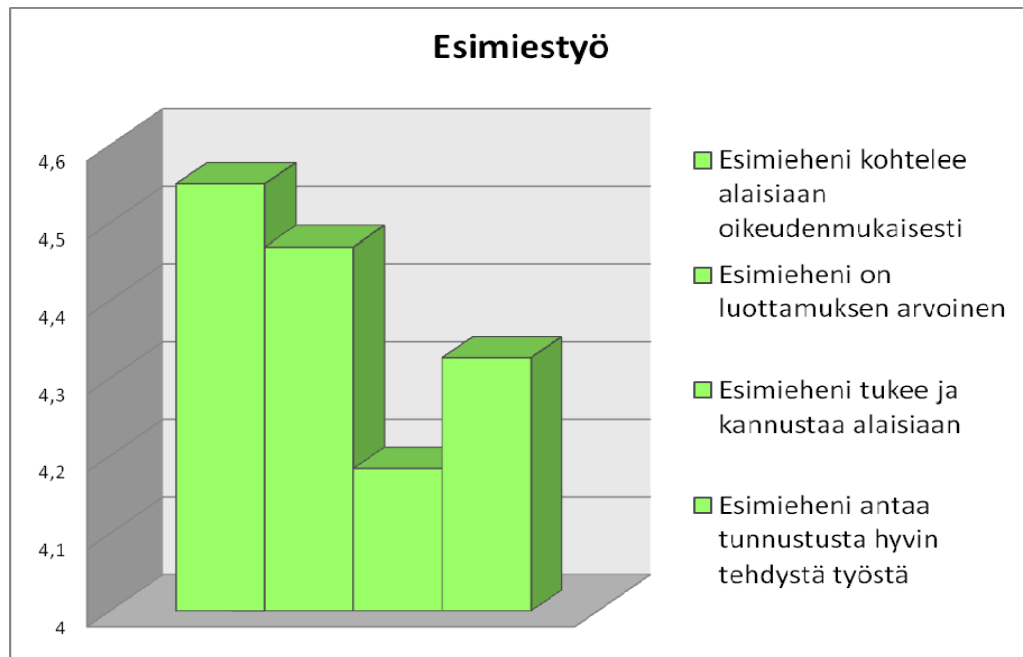
Helsingin jäähallilla sekä Hartwall areenalla suurin osa työntekijöistä on työsuhteessa suoraan Resteliin. Suurin osa Restelillä työskentelevistä on työsuhteessa Restelin henkilöstöpankkiin, mikä tarkoittaa, että henkilö voi työskennellä missä tahansa Restelin paikassa, ilman että hänen tarvitsee tehdä sopimusta eri toimipaikkoihin. Restelin henkilöstöpankkeja löytyy Helsingistä, Tampereelta sekä Oulusta ja niiden toiminta kattaa koko maan. Henkilöstöpankki antaa mahdollisuuden joustavaan, oman elämäntilanteen huomioon ottavaan työhön, jota voidaan tehdä useissa toimipaikoissa. Erilaiset toimipisteet tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia asiakaspalvelutyöstä kiinnostuneille. (Restelin vuosikertomus vuodelle 2010, 2011.)

Tapahtumaravintoloiden toimintaperiaatteesta johtuen suurin osa työntekijöistä on osa-aikaisia. Kokoaikaisessa työsuhteessa on suhteellisen pieni osa henkilökunnasta. Tästä kertoo esimerkiksi se, että Restel-konsernin henkilömäärä oli vuoden 2010 lopulla 5016, mutta vuosi-työtuntien kautta kokoaikaisiksi laskettuna konsernin henkilöstön määrä oli keskimäärin vuoden aikana vain 2282, eli vajaa puolet todellisesta työntekijämäärästä. (Restelin vuosikertomus vuodelle 2010.) Vuokratyövoimaa käytetään lähinnä poikkeustilanteissa; sairaslomien tuuraamisessa sekä suurissa tapahtumissa, joissa oma tai Restelin henkilöstöpankin henkilöstö ei riitä. Työtyytyväisyystutkimukseen ei vastannut kuin kaksi vuokratyöntekijää, sillä kyselyt toteutettiin tapahtumissa, joissa vuokratyöntekijöitä ei sillä hetkellä tarvittu enempää. Vaikka työntekijöiden määrä sekä työskentelypisteet vaihtelevat tapahtumasta toiseen paljonkin, ei tämän koeta vaikuttavan ilmapiiriin tai työssä viihtymiseen kyselyn tulosten perusteella negatiivisesti. Suuresta työntekijämäärästä ja suurista toimipaikoista huolimatta kyselyn vastausten perusteella työntekijät tuntevat, että heidän työpanostaan arvostetaan.

Tapahtumaravintoloissa työtä tehdään varsin kausiluonteisesti. Silloin, kun on paljon tapahtumia, tehdään paljon töitä. Aikana jolloin tapahtumia taas ei juuri ole, voidaan viettää pidempiä vapaita. Lyhyet tapahtumat, esimerkiksi jääkiekkopelit ja konsertit, tekevät työpäivistä lyhyitä. Hieman erikoisemmat tapahtumat, kuten esimerkiksi Horse Show, nyrkkeilyottelut ja Suomen- sekä Maailman Mestaruus - kilpailut eri lajeista taas tarkoittavat pitkiä työpäiviä. ”Liian pitkät” sekä ”liian lyhyet” työpäivät voivat rasittaa työntekijää huomattavasti enemmän, kuin esimerkiksi säännölliset kahdeksan tunnin vuorot. Erot ovat yksilöllisiä, toinen pitää vaihtelevista työajoista ja toinen taas säännöllisestä työstä. Kuten kyselystä selviää, suurin osa Hartwall Areenan ja Helsingin Jäähallin työntekijöistä on nuoria, kyselyn ikäryhmästä 21 - 30 vuotta. Tämä kertoo siitä, että epäsäännölliset työajat ”sopivat” usein paremmin nuorille.

4.2 Esimiestyö

Kyselyn toinen teema on esimiestyö, jota on käsitelty tässä luvussa. Esimiehillä on erittäin tärkeä rooli työyhteisössä myös työtyytyväisyyden kannalta. Esimiehiltä vaaditaan paljon ja työtä tehdään jatkuvasti paineen alaisena. Koska esimiestyön vaikutus on niin merkittävä, on esimiestyötä käsitelty tässä opinnäytetyössä laajasti. Tutkimustulokset esimiestyöstäkin ovat sijoittuneet välille 4,10 – 5,00, joka on luokiteltu erinomaiseksi.



Kuvio 6: Esimiestyö

Ensimmäisenä kohta, esimieheni kohtelee alaisiaan oikeudenmukaisesti, on saanut arvioksi 4,55, seuraava, esimieheni on luottamuksen arvoinen, 4,47, esimieheni tukee ja kannustaa alaisiaan 4,18 ja viimeinen, esimieheni antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä, 4,33.

Palveluyrityksen esimiehenä toimiminen on vaativaa. Kilpailukyky sekä laatu riippuvat pääasiassa palveluja tuottavista henkilöistä ja palveluyrityksen menestyminen riippuu ihmisistä. Esimiehen tulee saada ihmiset toimimaan haluamallaan tavalla palvelun toteuttamiseksi. Jotta saavutettaisiin korkea asiakastyytyväisyys, tulee yrityksen kaikki resurssit saada mukaan toteutukseen. Palveluyrityksen esimiehen tärkeimpinä tehtävinä on yksinkertaistettuna huolehtia asioista ja huolehtia ihmisistä. Asioista huolehtiminen pitää sisällään mm. asiakaspalvelun suunnittelun, tavoitteiden asettelun sekä tulosten arvioimisen. Ihmisistä huolehtiminen sisältää mm. työntekijöiden tarpeiden huomioonottamisen sekä henkilöstön kehittämisen ja kannustamisen. On huomattu, että usein esimiehillä on taipumuksena painottaa toista puolta tehtävistä toisen puolen kustannuksella. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 39 & 232.)

Eräässä tutkimuksessa (Wiskari 2009, 27) 2700 palvelualan esimiestä ovat kertoneet näkemyksensä siitä, mitkä ovat palvelualan esimiestyölle asetettavat tärkeimmät vaatimukset ja joiden tulee näkyä jokaisen esimiehen käyttäytymisessä. 10 tärkeintä vastausta olivat:

- Selkeäkielisyys työohjeista ja tärkeistä asioista
- Tunnustus työstä ja aito palaute
- Kuunteleminen, kysyminen ja läsnäolo
- Tunteiden näyttäminen, mutta samalla hallitseminen
- Luottamus omaan itseensä
- Oman erikoisalueen osaaminen työssä, mutta taidon käyttäminen muiden valmentamiseen
- Ongelmien hallitseminen, ymmärtäminen ja niihin reagointi ennakoivasti
- Kunnioituksen saaminen tekeytymättä paremmaksi kuin on ja vahva itsetunto vaikka joutuisi myöntämään virheensä
- Tasapuolinen reiluus kaikkia kohtaan
- Hyvän suorituksen vaatiminen kaikilta ja työkurin ylläpitäminen

Wiskarin mukaan (2009, 27 - 28) edellä oleva listaus saa yleensä kohderyhmästä ja tilanteesta riippumatta hyväksynnän. Lähes aina syy sille, miksei esimies kuitenkaan välttämättä kehity johtajana näitä ajatuksia soveltaen, on kiire. Palveluyrityksen esimiehen tulee itse ymmärtää oma työnsä palvelutehtävässä. Esimiehen käyttäytymisen tulee lähteä näiden asioiden ymmärtämisestä ja yhdistämisestä omaan arvomaailmaansa.

Palveluesimiehisyyks muodostuu seuraavasta kolmesta perusnormista: palvelutehtävän kokonaisuuden mieltämisestä, oman arvomaailman aitoudesta sekä palveluasenteesta. Palvelutehtävä sisältää sen, että toiminnalla on saatava aikaan tuloksia tavoitteiden mukaisesti ja muuttava tilanteen mukaan sekä oltava rohkea. Arvomaailman osalta palveluesimiehen tulee omata perusluottamus muihin ihmisiin, sekä olla itse luotettava ja selvittää itselleen, mikä työtehtävän suorittamisessa on oikein ja mikä väärin. Palveluasenteen tulee olla myös kunnossa ja itselle negatiiviset asiat tulisi vain hyväksyä sekä mahdollisuuksien mukaan keskittyä asioihin joihin pystyy vaikuttamaan. (Wiskari 2009, 31 - 32.) Hyvän esimiehen piirteet eivät ole synnynnäisiä lahjoja, vaan jokainen pystyy kehittämään itseään. Kehittäminen vaatii itsensä, työyksiköstään sekä asiakaspalvelusta pitävää esimiestä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 236.)

Esimiehillä on vastuu siitä, että työyhteisössä tehtävä työ on mielekästä, työntekijöillä on kehitysmahdollisuuksia ja että työyhteisö on kunnossa. Työn organisointi niin, että se tukee työhyvinvointia, on sekä työntekijän että työnantajan etu. Kun työ ja vapaa-aika jakautuvat

oikein, säilyy työntekijöiden työn tekemisen into sekä tuloksentekokyky. (Kärkkäinen 2002, 40.)

Työhyvinvoinnin edistämällä muokataan organisaation kulttuuria yhtenäiseksi ja luodaan yhteishenkeä. Organisaation henkilöstö sekä organisaatioon töihin hakevat arvostavat panostusta työhyvinvointiin ja organisaation johto ilmaisee näin arvostavansa henkilöstöä ja sen työpanosta. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii teoreettista ymmärrystä sekä monipuolisia käytännön toimenpiteitä. Työhyvinvoinnin edellytykset luodaan johtamisella ja esimiestyöllä ja siksi kehityksen tulee alkaa johtamiskulttuurista. Esimiesten sitoutuminen työhyvinvoinnin kehittämiseen edellyttää sitä myös ylimmältä johdolta. Esimiehiä olisi hyvä kouluttaa työyhteisön jaksamisen johtamiseen. Työhyvinvointitutkimukset kertovat, että esimiestyöllä on suuri vaikutus työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin, joten tähän olisi syytä panostaa. Kun töihin tullaan ja asiat sujuvat sekä saadaan kannustusta, tukea ja palautetta, pystytään silloin hyviin suorituksiin työniloa tuntien. (Kärkkäinen 2002, 24 - 25 & 40.)

Organisaation ylin johto voi toiminnallaan sitouttaa työntekijänsä organisaatioon sekä sen tavoitteisiin ja arvoihin. Henkilöstön suuri vaihtuvuus on organisaatiolle usein kallista, sillä monesti organisaation avainkilpailutekijöiksi nousevat osaaminen, ihmiset sekä asiantuntemus. Kun mitataan organisaation tulevaisuuden menestystekijöitä, on henkilöstön pysyvyys nousemassa liikevaihdon, kateprosentin ja voiton rinnalle. Huonolla ja lyhytjänteisellä henkilöstöpolitiikalla lamaannutetaan koko työyhteisö ja tuloksellisuus, ja jatkuvat saneeraukset saavat ihmiset ahdistumaan. (Kärkkäinen 2002, 33 - 34.)

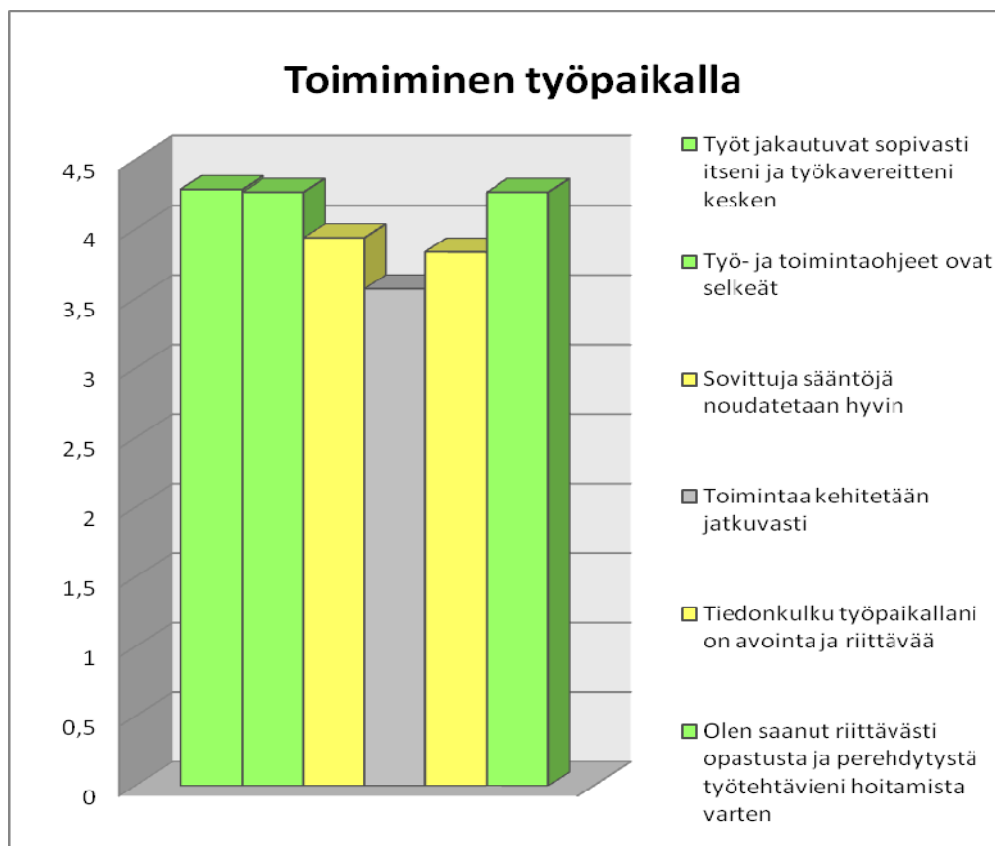
Jotta työhyvinvointia voidaan johtaa, on sitä pystyttävä arvioimaan. Henkilöstön tilan seuraaminen vaatii pitkäjänteistä työtä ja monipuolista mittaristoa. Keraamalla tietoa henkilöstön tilasta esim. työsuhteen, ajankäytön, terveyden, turvallisuuden ja yhteisöllisyyden suhteen, mahdollistetaan järjestelmällinen henkilöstöpääoman kehittäminen. (Rauramo 2008, 19.)

Kyselyssä selvitettyjä asioita esimiehen toimimisesta olivat alaisten oikeudenmukainen kohtelu, tukeminen ja kannustaminen, tunnustuksen antaminen hyvästä työstä sekä onko esimies luottamuksen arvoinen. Kaikki ominaisuudet saivat kyselyssä erinomaiset arviot. Edellisen teeman, työpanoksen arvostaminen, sekä toisen teeman, tunnustuksen antaminen hyvin tehdystä työstä, ovat erittäin lähellä toisiaan. Tunnustuksen ja kiitoksen saaminen työpäivän jälkeen tuntuu työntekijästä siltä, että hänestä välitetään. Työnantaja todennäköisesti joka tapauksessa arvostaa tehtyä työtä, mutta ilman että työntekijälle siitä kerrotaan, hän ei välttämättä sitä tiedä. Kannustava ja luottamuksen arvoinen esimies myös innostaa työntekijöitä yhä parempiin työsuorituksiin.

Kausiluonteisessa sekä vaihtelevassa työssä, mitä työnteko tapahtumaravintoloissa on, on esimiehen rooli erityisen tärkeä. Työntekijöille kehittyy omat rutiinit työtehtävien hoitamista varten kauden aikana, mutta silti muuttuvissa ja yllättävissä tilanteissa esimiehen tuki ja apu voi olla tarpeen. Kun mahdollisia ongelmatilanteita ilmenee, tulee esimiehen olla valmiina auttamaan. Kuten tietoperustasta selviää, esimiehen toiminta vaikuttaa lähes kaikkiin osa-alueisiin, joihin kyselyssä on keskitytty. On hienoa Hartwall Areenan sekä Helsingin Jäähallin kannalta, että arviot esimiehen toiminnasta ovat hyviä kyselyn vastauksissa.

4.3 Toimiminen työpaikalla

Kolmantena teemana käsiteltiin toimimista työpaikalla. Aiheita olivat töiden jakautuminen, työ- ja toimintaohjeiden selkeys, sovittujen sääntöjen noudattaminen, toiminnan kehittäminen, tiedonkulku sekä riittävä perehdytys ja opastus. Tulokset sijoituivat välille 3,57 ja 4,29. Tässä teemassa oli tähän mennessä eniten hajontaa tuloksissa. Vaikka arvostelut olivatkin hyviä, osui kolmen kysymyksen vastausten keskiarvo arvosteluasteikolle väliin erinomainen, kaksi osioon hyvä ja yksi osioon vähän kehitettävää.



Kuvio 7: Toimiminen työpaikalla

Edellisellä sivulla olleessa kuviossa (Kuvio 7) näkyy kaikkien teeman kysymysten vastausten keskiarvot eriteltynä. Ensimmäisen kysymys, joka on taulukossa vasemmalla, työt jakautuvat sopivasti itseni ja työkavereitteni kesken, vastausten keskiarvo oli 4,29, työ- ja toimintaohjeet ovat selkeät 4,27, sovittuja sääntöjä noudatetaan hyvin 3,94, toimintaa kehitetään jatkuvasti 3,57, tiedonkulku työpaikallani on avointa ja riittävää 3,83 ja viimeisenä taulukossa oikealla, olen saanut riittävästi opastusta ja perehdytystä työtehtävieni hoitamista varten, 4,27.

4.3.1 Viestintä

Viestinnällä on suuri rooli yrityksissä, kun puhutaan työtyytyväisyydestä ja siihen vaikuttavista seikoista. Työntekijät haluavat saada tarpeellista tietoa sekä tulla itse kuulluksi ja sitä kautta päästä vaikuttamaan työyhteisössä. Ratkaisevassa roolissa on esimiesten tapa viestiä alaistensa kanssa ja erityisesti henkilökohtainen palaute, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Yleensä organisaatioissa on puhuttu tiedon sekä viestinnän puutteesta, mutta uudeksi ilmiöksi on noussut myös liiallinen tiedon määrä. Joissakin yrityksissä on innostuttu puhumaan liikaa tarpeettomistakin asioista, mikä hämmentää työntekijöitä. Moni kokee sen häiritseväksi, eikä enää jaksa tutustua ilmoitustaululle jatkuvasti ilmestyviin uusiin viesteihin. Viestintä ei toki ole vain esimiesten ja yrityksen johdon vastuulla, vaan vastuuta on myös työntekijöillä. Kun työntekijät kokevat saavansa tärkeää tietoa, tulisi heidän jakaa se myös muiden työkavereidensa kesken. (Juholin 2006, 146 - 148.) Eniten tietoa saadaan työkavereilta, mutta sitä ei yleensä arvosteta yhtä paljon, kuin esimiehiltä ja johdolta saatua informaatiota. Työkavereilta saatu tieto voi olla hyvinkin tarpeellista ja käytännön asioiden hoitamista helpottavaa, mutta tieto saattaa perustua enemmän huhuihin ja spekulointiin kuin tosiasioihin. Viestintä voidaan hoitaa monin eri tavoin organisaatiosta riippuen, mutta tärkeintä viestinnässä on että se on jatkuvaa ja avointa. (Ikävalko 1999, 47.)

Kyselyn tulosten perusteella näyttää siltä, että yhteiset säännöt ja sopimukset ovat selkeitä, mutta niiden noudattaminen on hieman heikompaa, tosin hyvällä tasolla sekin. Tästä voidaan päätellä, että ohjeet työtehtävien hoitamista varten ovat selkeitä ja tarpeellisia. Syyt, miksi ohjeita ja sääntöjä ei kuitenkaan aina noudateta, voivat johtua esimerkiksi siitä, ettei niitä pidetä tarpeellisena tai on keksitty parempia käytäntöjä asioiden tekemiseen. Ideoista tulisi puhua avoimesti, jotta mahdolliset paremmat käytännöt voidaan tuoda kaikkien työntekijöiden tietoisuuteen. Pienien asioiden kehittäminen on jo osa koko työyhteisön ja sen hyvinvoinnin kehittämistä.

Tiedonkulku arvioidaan myös hyvälle tasolle. Tapahtumaravintoloissa tiedonkulun kannalta oleellista on, että työntekijät pidetään ajan tasalla muuttuvista ja erikoisista tilanteista. Tavasta, jolla tämä hoidetaan Hartwall Areenalla sekä Helsingin Jäähallilla on lisää luvussa

4.3.4. Kehityskeskustelu ja palaveri. Seuraavassa luvussa, 4.3.2 Palaute ja palkitseminen, käsitellään palautteen ja palkitsemisen erilaisia keinoja sekä tapoja, joilla nämä asiat on hoidettu Hartwall Areenalla ja Helsingin Jäähallilla.

4.3.2 Palaute ja palkitseminen

Palaute tai oikeastaan palautteen puute puhuttaa monessa työyhteisössä. Sekä palautteen antaminen, että vastaanottaminen on usein hankalaa. Palautteen tarkoitus on kuitenkin auttaa palautteen saajaa kehittymään. Palaute voi olla negatiivista tai positiivista ja usein käytetään myös nimitystä rakentava palaute. Syyt palautteen antamisen vähyyteen löytyvät osittain suomalaisesta kulttuurista, joka ei rohkaise henkilökohtaisten tunteiden ilmaisuun. Eri-tyisesti negatiivisen palautteen antaminen on vaikeaa, koska toisen mieltä ei haluta pahoittaa. On kuitenkin todettu, että jopa negatiivinen palaute motivoi paremmin, kuin ei palautetta ollenkaan. Negatiivinen palaute tulisi antaa kahden kesken ja rakentavasti. (Rasila & Pitkonen 2009, 5 - 6, 10.)

Positiivisen palautteen anto on myös usein vähäistä vaikkakin positiivinen palaute on negatiivista palautetta helpompaa antaa. Sen vaikutus motivaatioon on valtava. Positiivinen palaute edistää työn kokemista mielekkääksi ja sillä on suora vaikutus sekä tulokseen sekä työilmapiirin parantumiseen. Positiivisen palautteen antaminen parantaa työntekijän itseluottamusta ja itsetuntoa. Uudessa työpaikassa palautteen saaminen on erityisen tärkeää, koska uusi työntekijä ei tiedä tekeekö hän työtehtävät oikein, mikäli ei saa minkäänlaista palautetta. Usein yllätymme positiivisen palautteen saamisesta enemmän kuin negatiivisesta, koska olemme paremmin tietoisia omista virheistämme kuin erinomaisuudestamme. Palautetta tarvitaan esimiesten lisäksi myös kollegoilta, asiakkailta, alaisilta sekä itseltämme. (Rasila & Pitkonen 2009, 10 - 12.)

Positiivinen palaute voi olla myös sisäistä palkitsemista. Yhteys työtyytyväisyyden ja sisäisten palkkioiden välillä on selkeämpi kuin ulkoisten palkkioiden vaikutus. Saadessaan käyttää henkisiä voimavarojaan työssä, ihminen kokee mielihyvää ja siksi työt tulisi muotoilla siinä määrin haastaviksi ja mielenkiintoisiksi, että niissä onnistuminen voi johtaa sisäisiin palkkioihin: onnistumisen tunteeseen, edistymiseen ja vastuun kokemiseen. Ihmiset kuitenkin myös odottavat ulkoisia palkkioita ja suuntavat käyttäytymistään palkkioiden toivossa. Siksi palkkiot tulee olla sidottuja työsuoritukseen. Suorituksen perusteella palkitut toimivat huomattavasti tehokkaammin kuin ne, joiden palkkiot eivät liity suoritukseen. On myös havaittu, että huonosta suorituksesta palkitut ovat tyytyväisiä, mutta jatkavat tehotonta työskentelyä. Hyvää työtä tekevät, joita ei suorituksesta palkita, alentavat työtehoa. Huonosti työtehtävistään suoriutuvat henkilöt joita ei palkita ovat tyytymättömiä, mutta saattavat silti parantaa työsuoritustaan. (Ruohotie & Honka 1999, 35 - 36.) Restelillä on käytössään ns. laadunmittauk-

set, joita suoritetaan kaikkiin toimipaikkoihin säännöllisesti. Ulkopuolinen henkilö on ns. mysteryshoppaaja ja tarkistaa palvelun laatua ja Restelin yhteisten käytäntöjen noudattamista asiakkaaksi tekeytyen. Mittauksen jälkeen onnistuneesta, hyvästä suorituksesta työntekijä palkitaan.

Sisäisiä ja ulkoisia palkkioita ei tule nähdä toisistaan riippumattomina. Ne esiintyvät samanaikaisesti vaikkakin toiset motiivit ovat toisia hallitsevampia. Eroja löytyy toki myös ihmisten välillä; samatkin kannusteet voivat palkita ulkoisesti tai sisäisesti riippuen siitä miten henkilö havaitsee ja tulkitsee ne. Jos työ on sisäisesti motivoivaa, työntekijä ponnistelee ja pyrkii suoriutumaan paremmin kuin häneltä odotetaan. Mikäli sisäisesti palkitsevaan käyttäytymiseen ei liity ulkoisia palkkioita, käyttäytymisen voimakkuus ja esiintymistodennäköisyys ennen pitkää heikkenevät. (Ruohotie & Honka 1999, 45 - 47.)

4.3.3 Perehdyttäminen

Työnantajalla on lain puolesta velvollisuus opastaa sekä ohjastaa uutta työntekijää (Kuikko 2003, 59; Laitinen, Vuorinen & Simola 2009, 377). Ohjauksella ja opastuksella on suuri merkitys työskentelyn turvallisuuden sekä työntekijän terveyden kannalta. Perehdytys on työssä onnistumisen kannalta avainasemassa, mutta siinä valitettavan usein oikaistaan. Yrityksen näkökulmasta perehdytyksen kustannuksella säästäminen on lyhytnäköistä. (Juuti & Vuorela 2002, 48.) Perehdyttäminen ja työnopastus jatkavat jo työhönottovaiheessa aloitettua työn hallintaan tähtäävää hyvää kierrettä (Leskinen & Hult 2010, 105). Perusteellisesti ja kunnolla suoritettu perehdyttäminen ja työnopastus ovat olennainen osa työn hallintaa ja ne tukevat työhyvinvointia (Laitinen ym. 2009, 376 - 377).

Perehdyttämisellä tarkoitetaan työntekijän vastaanottamista sekä alkuohjausta, jotka tapahtuvat työpaikalla. Tavoitteena on saada uusi työntekijä tuntemaan, että hän on osa uutta työyhteisöään. Uusi työntekijä tutustutetaan työkavereihin, hänelle esitellään työskentelytilat ja työvälineet. Työnopastuksella tarkoitetaan järjestelmällistä toimintaa, joka tähtää työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. Työnopastuksessa selvitetään työntekijän toimenkuva sekä yrityksen ja työn tavoitteet ja vaatimukset uudelle työntekijälle. Perehdytyksessä ja työnopastuksessa olisi hyvä olla myös osio, jossa käydään läpi yrityksen hyvinvointiohjelma sekä siihen liittyvät toimenpiteet ja mahdollisuudet. Näin uusi työntekijä saa heti käsityksen siitä, mikä yrityksessä on suotavaa ja mikä ei sekä antaa hänelle uskalluksen toimia alusta asti kokonaisvaltaista hyvinvointia, eli yrityksen tuloksellisuutta palvelevalla tavalla. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys antaa työntekijälle kuvan siitä, että hän on toivottu uusi tulokas yrityksessä. Hyvin suoritettua perehdyttämisen seurauksena syntyvät luontevat suhteet esimieheen, työkavereihin, alaisiin ja luottamushenkilöihin. Perehdytys on hyvä alku työssä

viihtymiselle ja työn ilon kokemiselle. (Juuti & Vuorela 2002, 48 - 49; Leskinen & Hult 2010, 105; Laitinen, Vuorinen & Simola 2009, 376 - 379.)

Perehdytys työntekoon Hartwall Areenalla sekä Helsingin Jäähallilla tapahtuu usein varsin nopeasti työn luonteen vuoksi. Perehdyttäjänä toimii joku samassa työpisteessä työskentelevä ja perehdytys tapahtuu joskus jo hallin ovien auettua asiakkaille. Perehdytys tapahtuu siis samalla kun työtä tehdään. Kuten edellä olevasta teoriasta selviää, perehdytykseen tulisi panostaa, sillä kunnollisella perehdytyksellä on monia positiivisia vaikutuksia niin työn laatuun kuin työntekijän asennoitumiseenkin. Perehdytys jää pitkälti muiden samassa työpisteessä työskentelevien vastuulle esimiesten sijaan. Ravintola-alalla, niin kuin lähes kaikessa muussakin käytännön työssä, paras tapa kuitenkin oppia on käytännössä työtä tekemällä. Talon omien käytäntöjen yms. näyttämiseen sekä esittelemiseen olisi ehkä mahdollista panostaa enemmän.

4.3.4 Kehityskeskustelu ja palaveri

Kehityskeskustelu on merkityksellinen johdon työkalu oikein käytettynä. Kehityskeskustelussa tarkastellaan organisaation tavoitteiden mukaisesti mm. osaamista, rooleja sekä kehityssuunnitelmia. Keskusteluista muodostuu hyvä yhteistyösuhde esimiehen ja alaisen välille. Aikainen, tiivis sekä onnistunut vuorovaikutus mahdollistaa asioiden hyvän ennakkoinnin. Kehittämisen tarpeet sekä mahdollisuudet voidaan huomioida. (Leskinen & Hult 2010, 106.) Kehityskeskusteluja kannattaa toteuttaa erityisesti, kun halutaan kehittää seuraavia asioita: työsuorituksen syvälinen tarkastelu, kehittämistarpeiden etsiminen, motivointi ja sitouttaminen, työntekijän ja esimiehen keskinäisten odotusten selkiyttäminen, työntekijän roolin selventäminen, palaute puolin ja toisin sekä tuloksellisuuden lisääminen ja ylläpitäminen. Keskustelun aikana on tarkoitus, että esimies ja alainen oppivat ymmärtämään toisiaan paremmin. Onnistunut keskustelu vaatii molemmien puolista kunnioitusta, rehellisyyttä, avoimuutta sekä mielipiteen vapautta. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 248 - 249 & 255.)

Kehityskeskustelujen hyödyt ovat ilmeiset. Niistä on hyötyä niin esimiehelle, työntekijälle kuin koko organisaatiollekin. Kehityskeskustelujen käymistä vältellään kuitenkin sillä verukkeella, ettei niihin ole aikaa. (Juuti & Vuorela 2002, 108.) Opinnäytetyön toteutuksen aikana Helsingin Jäähallilla käytiin kehityskeskustelut kaikkien työntekijöiden kanssa. Ajan löytäminen keskusteluille oli paikoittain hyvinkin hankalaa ja keskusteluja käytiin pitkällä aikavälillä, mutta keskustelu käytiin siitä huolimatta jokaisen työntekijän kanssa. Keskusteluissa työntekijät saivat henkilökohtaista palautetta sekä myös mahdollisuuden antaa palautetta ja esittää omia ideoitaan ja mielipiteitään.

Kehityskeskustelua useammin toistuva keskustelevala johtamisen työväline on palaverit. Ne ovat yhteisiä foorumeita asioiden käsittelemiselle ja yhteisten toimintalinjojen etsimiselle. Palaverin tarkoitus on saada kaikki tärkeät asiat esille sekä ihmiset kommunikoimaan suoraan. Palavereissa yhteisesti päätettävät asiat selkeyttävät työntekijöille sitä, missä mennään ja mihin pyritään. Lisäksi pyritään selvittämään yhteisiä pelisääntöjä ja näin vähentämään epävarmuutta. Palaverit voivat olla tehottomia tai hyvinkin tehokkaita. Pahimmillaan palaveri on riitaisa ja ikävystyttävä tilaisuus, mutta parhaimmillaan hyvin tehokas väline organisaation toimintaa tehostamaan. Hyvässä palaverissa jokainen työntekijä tulee kuulluksi ja saa esittää käsityksiään. Palavereja tulee järjestää säännöllisesti, useamman kerran vuodessa tai kuukausittain ja jopa viikottain työn lajista riippuen. (Juuti & Vuorela 2002, 113 - 115.)

Kuten jo mainittu tapahtumaravintolassa työpäivät eivät ole samanlaisia ja siksi päivittäin ohjeistus jatkuvasti muuttuviin tilaisuuksiin on tärkeää. Hartwall Areenalla ja Helsingin Jäähallilla järjestetään jokaisena tapahtumapäivänä lyhyt palaveri ns. "brief" kaikille kyseisenä päivänä työskenteleville työntekijöille. Palaveri pidetään ennen tapahtuman alkua, jolloin työskentelypisteet eivät ole vielä auki. Palaveri kestää noin 15 minuuttia ja siinä käydään läpi kyseisen tapahtuman luonne, aikataulut, tavoitteet sekä ohjeistus.

4.4 Toiminnan kehittäminen

Toiminnan kehittäminen arvioitiin kyselyssä tasolle "vähän kehitettävää". Toiminnan kehittäminen on esimiehen perustehtäviä. Proaktiivinen kehittäminen on tekemisen uudistamista, joka lähtee itsestä ilman ylempää tulevaa käskyä. Toiminnan kehittäminen on jatkuvasti otettavia pieniä askeleita, päivä, asia sekä uudistus kerrallaan. Toimivassa työyhteisössä suuret muutokset eivät ole tarpeen, sen sijaan suuri muutos saattaa jopa johtaa katastrofiin. Asioita tulee kehittää koko ajan, mutta muuttaa vain kun asiat eivät toimi. (Erämetsä 2009, 255 - 256.)

Nykyään puhutaan yhä enemmän siitä, kuinka "ihmiset tulee saada mukaan" eli saada henkilöstö motivoituneeksi tukemaan yrityksen tarvitsemia muutoksia, jotta yritys voi pysyä kilpailukykyisenä nopeasti muuttuvassa business-maailmassa. Jotta työyhteisöstä voi tulla jatkuvasti kehittyvä, tulee sen lähteä ihmisistä. Jos koko henkilöstö onnistutaan saamaan menestyksellään mukaan, saavuttaa yritys merkittäviä hyötyjä. Henkilöstön mukaan saamisesta on tullut nykyään tärkeämpää kuin koskaan ennen, sillä ongelmia syntyy nykyään nopeammin ja ne ovat monimutkaisempia kuin aiemmin. Muutos on nykyään myös jatkuvaa. Henkilöstön mukaan saaminen ei ole helppoa ja uusia haasteita tulee jatkuvasti, mikä on sekä mahdollisuus että vaara. Esimiehen tulee välttää vaarat, mutta samalla hyödyntää mahdollisuudet. Esimies yksin ei voi olla ainoa kehittäjä, sillä silloin mikään ei tule muuttumaan. Esimiehen tulee saada ihmiset mukaan ja pohtimaan, miten toimintaa voidaan kehittää, ja omalla esimerkillään

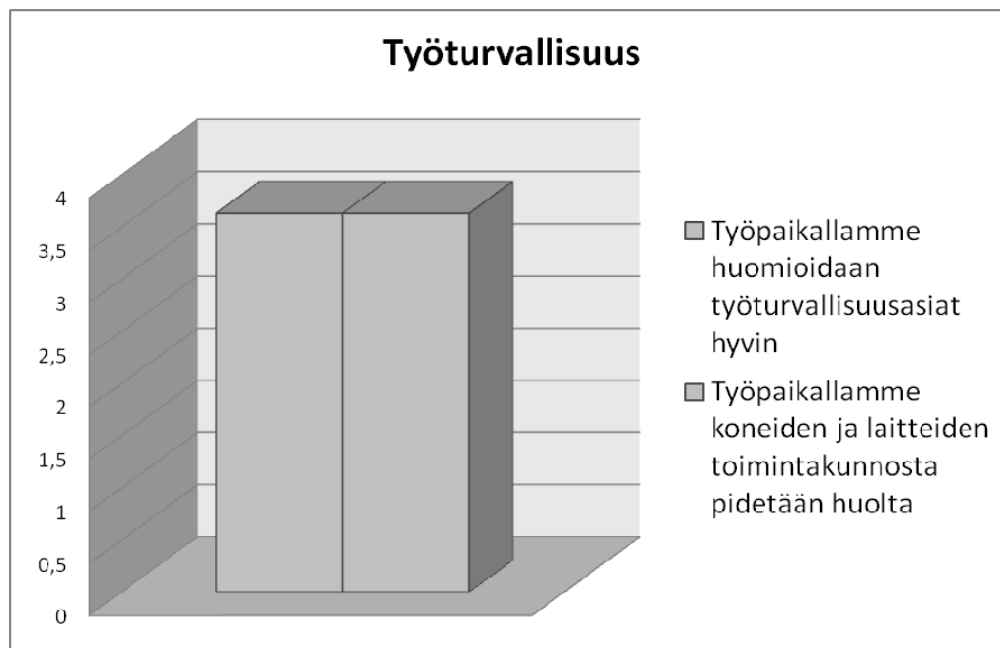
kannustaa muita työntekijöitä olemaan aktiivisia muutoksessa. (Erämetsä 2009, 258 - 262; RDM: Results-driven manager series 2005, 1 - 3.)

Pohdinnan onnistuminen edellyttää avoimuutta ja turvallisuutta ryhmän kesken, jotta kaikki voivat osallistua keskusteluun. Toimintaa kehitetään strategian ja tavoitteiden sanelemassa suunnassa, jolle esimies asettaa reunaehdot ja kertoo taustalla olevan tavoitteen. Esimiehen ei tule sanella uusia kehitysmetodeja tai -keinoja, vaan työyhteisön tulee yhdessä miettiä, miten se voi kehittyä. Kehittäminen edellyttää toimeenpanoa, hyvät ideat tulee ottaa käyttöön. Kehitykselle tulee myös antaa aikaa. Kehittämisen ideana on löytää ne asiat, joita voidaan kehittää ja ykköskehitysasiaksi on hyvä ottaa kehittäminen. (Erämetsä 2009, 258 - 262; RDM: Results-driven manager series 2005, 1 - 3.)

Myös Hartwall Areenalla ja Helsingin Jäähallilla henkilöstö olisi hyvä saada mukaan toiminnan kehittämiseen. Kaikki työ kuitenkin tähtää tuloksen tekemiseen, mikä on edellytys yrityksen olemassa ololle. Palveluyrityksessä asiakkaista huolehtiminen on ensisijaisen tärkeää tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Yrityksen taloudelliset tavoitteet, missio, visio sekä strategia olisi hyvä saada koko henkilöstön tietoon, jolloin henkilöstö todella tietäisi, mikä työssä on tavoitteena sekä tarkoituksena. Keinona toimii esimerkiksi yhteinen palaveri, jossa käydään läpi tulos ja sekä pidemmän että lyhyemmän aikavälin tavoitteet. Tapahtumaravintoloissa jokainen tapahtuma on asiakkaalle ainutkertainen elämys, jossa palvelulla on suuri rooli.

4.5 Työturvallisuus

Tässä luvussa on käsitelty kyselyn neljättä teemaa, työturvallisuutta. Työturvallisuudesta kysymyksiä oli vain kaksi, jotka molemmat saivat keskiarvokseen arviointiasteikolta ”vähän kehitettävää”.



Kuvio 8: Työturvallisuus

Ensimmäinen kysymys oli ”Työpaikallamme huomioidaan työturvallisuusasiat hyvin” ja toinen ”Työpaikallamme koneiden ja laitteiden toimintakunnosta pidetään huolta”. Molemmat kysymykset saivat saman arvion, joka oli 3,63.

Työturvallisuus- ja työsuojeluasiat ovat osa yrityksen henkilöstön fyysisen ja psyykkisen työhyvinvoinnin vaalimista. Työntekijöiden tapaturmat ja sairastelu tulevat myös yritykselle kalalliiksi. (Viitala & Jylhä 2010, 244.) Työpaikkojen turvallisuuden kehittämällä voidaan edistää monia asioita: turvallinen toiminta on usein myös sujuvaa ja turvallisessa ympäristössä toimiminen on helpompaa ja kevyempää. Työturvallisuus- ja työsuojeluasiat ovat viranomaisvalvonnan kohteena. (Tampereen teknillinen yliopisto 2008.) Säädöksiä, jotka koskevat työturvallisuusasioita löytyy työturvallisuuslain lisäksi työaika- ja työsuojelun valvontalaista sekä työterveyshuoltolaista. Ne ovat perusta, jolle työssä jaksaminen ja jatkaminen rakennetaan. (Viitala & Jylhä 2010, 244.)

Uusi työturvallisuuslaki tuli voimaan vuonna 2003. Se sisältää uusia alueita mm. työn henkisestä sekä fyysisestä kuormittavuudesta, ergonomiasta, häirinnästä ja muusta epäasiallisesta käyttäytymisestä sekä yksin tapahtuvasta työskentelystä. Lain mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä, ottaen huomioon työntekijän työympäristöön, työhön sekä työolosuhteisiin liittyvät asiat. Lain tarkoitus on ylläpitää työntekijän jaksamista työssä, ehkäistä työtapaturmia, ammattitauteja sekä muita työstä johtuvia fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Colliander ym. 2009, 80 – 81.)

Työolojen kehittämisprojektit ovat erilaisten selvitysten mukaan olleet tuloksekkaita taloudellisessa näkökulmassa. Projekteja on ollut useita ja niitä on toteutettu ympäri maailmaa, Suomessakin tapauksia on useampia. (Laitinen ym. 2009, 59 – 60.) Työturvallisuus aiheena on sellainen, jota ei useinkaan tulla ajatelleeksi tarkemmin yrityksissä. On olemassa tiettyjä ohjeistuksia, joita työntekijät noudattavat, mutta asioiden syy-seuraus suhdetta esimerkiksi rikinäisten koneiden käytöstä tai pitkistä työpäivistä, ei välttämättä ajatella. Työturvallisuus on tärkeä aihealue, sillä se luo perustaa työtyytyväisyydelle. Tulosten perusteella työturvallisuus kaipaa kehittämistä, joten aiheesta on käsitelty opinnäytetyössä hieman laajemmin kuin joitakin muita teemoja. Seuraavassa luvussa käsitellään erilaisia vaara- ja kuormitustekijöitä, jotka liittyvät työturvallisuuteen olennaisesti.

4.5.1 Vaara- ja kuormitustekijät

Työskentely anniskelupaikoissa on pääsääntöisesti vuorotyötä, jaloillaan jatkuvasti seisomista sekä työskentelyä erilaisten asiakkaiden kanssa. Tällainen työ voi joskus olla myös turvallisuuskysymys. Koska työllä on suuri vaikutus ihmisen terveyteen niin fyysisesti kuin henkisesti, tulisi turvallisuuteen vaikuttavien tekijöiden olla kunnossa työpaikoilla. Nykyään puhutaan ”burnoutista” eli ns. loppuun palamisesta mikä tarkoittaa, että henkilö on kokenut työnsä kautta ylikuormittumista. Erilaisia kuormitustekijöitä voidaan jakaa kuuteen kategoriaan: fyysiset kuormitustekijät, psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät, kemialliset ja biologiset altisteet, fysikaaliset altisteet, liikkumisen tapaturmavaara sekä työvälineiden tapaturmavaara. (Laitinen ym. 2009, 85.)

Näistä kuudesta kuormittavuustekijästä, ainoastaan kemialliset ja biologiset altisteet eivät liity päivittäiseen toimintaan anniskelutoimipaikoissa. Kaikki muut tekijät ovat osa työntekijän työpäivää. Fysikaalisia altisteita ovat kaikki työympäristössä tapahtuvat itsestään riippumattomat tekijät, kuten esimerkiksi melu tai lämpötila. Työturvallisuuslaissa on määritelty säädökset kaikille fysikaalisille altisteille. Esimerkiksi valaistuksen on oltava lain mukaan riittävän tehokas sekä työskentelytilan valaiseva. Liian heikko valaistus taikka vastaavasti liian sokaiseva kohdevalo saattavat aiheuttaa pääkipua tai väsymystä työntekijälle. Ravintolatyössä

kovaaäninen musiikki voi olla terveydellinen haitta, vaikka musiikin voimakkuudesta on säädetty laissakin. (Laitinen ym. 2009, 86, 169 – 178.)

Psyykkisiä ja sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat stressi ja paineet työssä onnistumisesta. Niillä voi olla myös positiivisia vaikutteita, kunhan työntekijä saa niitä sopivassa suhteessa. Työ on myös paljolti sosiaalista kanssakäymistä asiakkaiden sekä työkavereiden kesken, joten se luo työntekijälle tunteen ryhmään kuulumisesta, arvostuksen tunnetta sekä on myös jollain tasolla oppimista muilta ja muista. Työn kuormitus näissä sosiaalisissa tilanteissa koostuu yleensä työmäärästä ja sen tahdistista sekä myös työn tekemiseen käytetystä ajasta ja työn vaativuudesta verrattuna omaan osaamiseen. Kuormitusta voivat myös aiheuttaa työn vastuullisuus verrattuna esimieheltä saatavaan tukeen ja kannustukseen, mahdollisista häiriötekijöistä sekä omista mahdollisuuksista vaikuttaa työhön. Epäasiallinen kohtelu asiakkailta tai työtovereilta voi myös pidemmän ajan kuluessa aiheuttaa terveydelle haittoja. (Laitinen ym. 2009, 86 & 154 – 155.)

Fyysistä kuormitusta aiheuttavat esimerkiksi raskaiden esineiden nostaminen tai yksipuolisen liikeradan toisto. Liikkumiseen ja työvälineisiin liittyviä tapaturmavaaroja ovat mm. työskentelytilojen koko, sijainti, sekä kaikki työvälineet, joiden käytössä voi ilmetä riskejä. Fysikaalista kuormittavuutta voidaan ennaltaehkäistä tai edes helpottaa suunnittelemalla työpiste ergonomisesti. (Laitinen ym. 2009, 85.) Laissa on säädetty oma pykälänsä koskien työpaikkojen ergonomiaa. Ergonomialla tarkoitetaan sitä, että työpisteen rakenteet, työvälineet, kalusteet ja työmenetelmät on kehitetty ihmisen toimintojen mukaisesti. Tuki- ja liikuntaelinten liiallista kuormitusta voidaan ehkäistä kiinnittämällä huomiota yksipuolisiin työliikkeisiin, raskaisiin nostoihin sekä huonoihin työasentoihin. (Kuikko 2003, 80 – 81; Laitinen ym. 2009, 146.)

Kun laitteet ovat epäkunnossa, vaikeuttaa se työntekoa, joka voi johtaa ergonomisesti huonoihin työasentoihin tai terveys- ja jopa onnettomuusriskeihin. Kunnossa olevat laitteet ja työvälineet tekevät työstä sujuvaa ja tällöin asiakasta voidaan palvella paremmin. Laitteiden kunnosta huolehtiminen myös pidentää niiden käyttöikää, mikä on taloudellisesti kannattavaa. Pienetkin investoinnit jatkuvasti ovat suuri menoerä pidemmällä aikavälillä. Koneiden ja laitteiden uusiminen ja kunnostaminen saattaa vaatia suuria kertainvestointeja.

Ravintola- ja baarityö on fyysisesti kuormittavaa. Yksipuolisen liikeradan toistossa lyhyet työvaiheet toistuvat yhä uudelleen ja uudelleen aina samaa paikkaa rasittaen. Toistoliikkeet eivät kuitenkaan vaadi suuremmin voimankäyttöä, mikä tekisi työskentelystä erityisen rasittavaa. Toistotyö on silti suurin yläraajasairauksien riskitekijä. (Rauramo 2008, 42 – 43.) Työntekoa voitaisiin Hartwall Areenalla sekä Helsingin Jäähallilla helpottaa ergonomian parantamisella. Työtasojen korkeus sekä muut työskentelyolosuhteet eivät ole aina suotuisimpia niskan,

hartioiden sekä selän kannalta. Työntekijöiden tulee myös itse kiinnittää huomiota tavaroiden nostotekniikkaan ja työasentoihin. Jatkuva seisominen työssä myös rasittaa, erityisesti selkää ja alaraajoja. Seisomatyön aiheuttamaa kuormitusta voidaan vähentää esimerkiksi siistillä ja tilavalla jalkatilalla, pehmeällä seisonta-alustalla kuten esimerkiksi kumimatolla tai puukorokkeella, ja hyvillä, joustavilla, paksupohjaisilla ja matalakorkoisilla työjalkineilla. Seisomatyössä kannattaa liikkua, vaihdella painoa jalalta toiselle ja jos mahdollista nojata esimerkiksi työtasoon. Työssä usein tarvittavat työvälineet tulee sijoittaa lähelle. Seisomatyötä sekä myös toistotyötä helpottava tapa on pitää päivän aikana mieluummin yhden pitkän tauon sijasta useita pieniä taukoja. (Rauramo 2008, 52 - 53.)

Ravintola-alalla taukojen pitäminen kuitenkin on välillä hyvinkin hankalaa työn vaihtelevuuden ja kiireen vuoksi. Tilanteet eivät välttämättä salli työtehtävistä poistumista kesken kaiken. Monesti työvuorot Hartwall Areenalla ja Helsingin Jäähallilla ovat lisäksi niin lyhyitä, ettei taukoa lain mukaan tulisi edes pitää. Pidemmässä tapahtumissa tauot on kuitenkin järjestetty esim. ylimääräisen ns. tauottajan avulla.

Nykyään lähes työstä kuin työstä aiheutuva stressi voi pidemmän päälle olla haitallista työntekijälle ja muodostua ns. distressiksi. Tämä johtuu siitä, että työ ei suju, joka puolestaan aiheuttaa ristiriitoja sekä ongelmia. Haitallista stressiä aiheuttavia tekijöitä ovat liian suuri tai pieni työn määrä, työn vaikeus tai vaikeus sen oppimisessa, jatkuvat keskeytykset sekä häiriöt, jotka estävät työn saamisen valmiiksi, tehtävien epäselvyys, esimiehen tuen puuttuminen tai epäoikeudenmukainen kohtelu sekä toistuvat kielteiset asiakaskontaktit. (Laitinen ym. 2009, 157.) Stressiä baarityössä voivat aiheuttaa erityisesti kiire sekä hektinen työympäristö. Kiireen hallintaa voidaan parantaa tiettyyn pisteeseen asti riittävällä määrällä työntekijöitä. Työpaisteiden koot ovat kuitenkin rajalliset, joten liian suuri määrä työntekijöitä voi muuttua myös rasitteeksi. Työturvallisuudesta puhuminen ja sen huomioiminen on kuitenkin myös jokaisen työntekijän vastuulla, ei vain työpaikan.

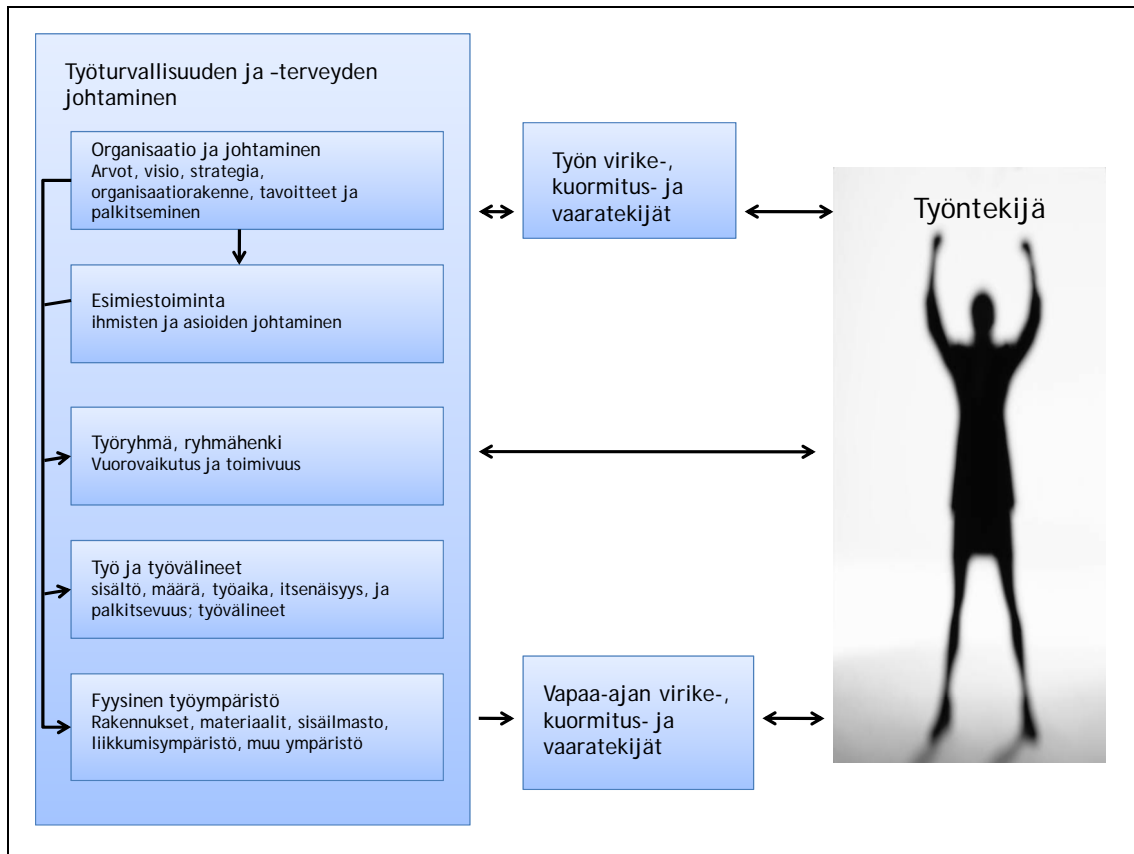
Kyselyn tulosten perusteella voitiin päätellä esimiestyön olevan kunnossa, sillä se sai arviokseen erinomainen kaikilta esimiestyön osa-alueilta. Työturvallisuus kuitenkin koettiin tasolle vähän kehitettävää, joten kehittämistarpeen voidaan päätellä muodostuvan muista asioista. Edellä mainitut asiat esimerkiksi ergonomiasta, työn rasittavuudesta tai stressistä voivat olla perustana sille, millaiseksi työntekijät työturvallisuuden kokevat.

4.5.2 Johtamisen vaikutus työturvallisuuteen

Kun työpaikan johto ja työyhteisön esimiehet ovat kiinnittäneet huomiota turvallisuusasioihin sekä seuranneet aktiivisesti niiden tasoa, on vuosien ajan todettu tämän parantaneen työturvallisuutta huomattavasti. Myös työntekijöiden sairaspotissaolot ovat tutkimusten mukaan vä-

hentyneet huomattavasti, kun lähimmät esimiehet ovat olleet oikeudenmukaisempia ja työntekijät ovat kokeneet itsensä tärkeiksi. Esimiehen asennoitumisella on selvä vaikutus työntekijän motivaatioon ja tätä kautta asennoitumiseen työn tekoon. Työpaikan toiminta pohjautuu aina johdon määrittelemiin arvoihin sekä toimintamalleihin. Nykyään useimmat yritykset mainitsevat arvoikseen henkilöstön turvallisuuden sekä työntekijöiden terveyden ylläpidon ja siitä huolehtimisen. Tällöin korostuu esimiesten vastuu huolehtia työympäristön turvallisuudesta sekä samalla ihmisten johtamisesta. Tämän vuoksi esimiehillä on oltavat kattavat tiedot kaikista mahdollisista vaaratekijöistä, työturvallisuusriskeistä ja kuormittavuusongelmista sekä pidettävä huoli siitä, että työntekijät on ohjeistettu ja opastettu oikein. Heidän tehtävään on myös huolehtia yleisestä ilmapiiristä ja siitä, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti eikä esiinny työpaikkakiusaamista. (Laitinen ym. 2009, 102 - 105, 214 - 223 & 287 - 297.)

Alla oleva kuvio (Kuvio 9) selventää sitä, kuinka monet eri osa-alueet vaikuttavat työntekijään ja sitä kautta hänen työpanokseensa. Työturvallisuuden ja työterveyden johtamisen kuusi osa-aluetta ovat organisaatio ja johtaminen, esimiestoiminta, työryhmä ja ryhmähenki, työ ja työvälineet sekä fyysinen työympäristö. Organisaatio ja johtaminen sisältävät yrityksen arvot, vision, strategian, organisaatorakenteet, tavoitteet sekä palkitsemisen. Esimiestoimintaan kuuluu ihmisten sekä asioiden johtaminen ja työryhmän toimivuus, vuorovaikutus sekä ryhmähenki. Työ ja työvälineet käsittävät työn sisällön, määrän, työajan, itsenäisyyden, palkitsevuuden sekä työvälineet. Rakennukset, materiaalit, sisäilmasto, liikkumisympäristö sekä muu ympäristö määritellään kuuluvaksi fyysiseen työympäristöön. (Laitinen ym. 2009, 104.)



Kuvio 9: Yleinen terveysvaikutusten malli (Laitinen ym. 2009, 104)

Yleisen terveysvaikutusten mallin mukaan organisaatio sekä sen johto asettavat puitteet esimiestoiminnalle, jotka yhdessä vaikuttavat kaikkiin osa-alueisiin. Kaikki osa-alueet vaikuttavat sekä suoraan työntekijään kuin myös sekä työn että vapaa-ajan virike-, kuormitus- ja vaaratekijöiden kautta. (Laitinen ym. 2009, 104.) Tässä raportissa on aiemmin tämän luvun (luku 4) aikana käsitelty jo kaikkia kuviossa mainittuja osa-alueita.

Seuraavassa luvussa käsitellään lainsäädäntöä ja sitä, kuinka se määrittelee työntekijöiden työympäristön. Lainsäädäntö luo hyvän pohjan turvalliselle sekä toimivalle työyhteisölle ja samalla takaa toimivuuden työpaikalla myös tulevaisuudessa.

4.5.3 Työsuojelu sekä työturvallisuus- ja työterveyslainsäädäntö

Työpaikoilla on yleensä järjestetty työsuojelu perustuen työmarkkinajärjestön sopimukseen. Jos sopimus puuttuu, tulee työpaikan noudattaa lakia tässä suhteessa. Työpaikoilla tulee olla nimetty erikseen työsuojelupäällikkö, joka vastaa kaikista työsuojeluasioista. Nykyään suurimmaksi osaksi kaikissa työpaikoissa tätä tehtävää hoitaa työnantaja itse. Suomessa yleisesti on kaikin puolin hyvin kiinnitetty huomiota työturvallisuuteen sekä -terveyteen. (Laitinen

ym. 2009, 121 - 123.) Työturvallisuuden painopiste on yleensä ollut jokin tietty ongelma, mutta nykyään on pyritty siirtymään laajempaan tarkasteluun ja sitä kautta laajempaan turvallisuuden hallintaan. (Kuikko 2003, 14 - 15.) Myös työterveydenhuolto on huomioitu yrityksissä kattavasti, ja tällä hetkellä terveydenhoitoalalla on kilpailua havaittavissa tällä saralla. Työterveydenhoidon tarkoitus on myös olla ennaltaehkäisevää, ja säännöllisellä seuraamisella pyritään kartoittamaan henkilöstön terveyden tilaa ja sen kehitystä. (Laitinen ym. 2009, 121 - 123.) Työterveyden huolto Hartwall Areenalla ja Helsingin Jäähallilla on järjestetty Restelin puolesta ja keskitetty yhteen terveystalvveluja tarjoavaan yritykseen.

Laissa on määritelty useita pykäläiä koskemaan työskentelyä ja työskentely-ympäristöä. Työkyky on laaja käsite ja siihen liittyy useampia eri ominaisuuksia. Tämän vuoksi laissa on säädetty useampi eri pykälä koskien näitä ominaisuuksia koskien. Tärkeimpiä työntekoa koskevia lakeja ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja työaikalaki. Työsopimuslaki sisältää säädökset esimerkiksi työsuhteen aloittamisesta sekä lopettamisesta, palkanmaksusta ja muista työhön liittyvistä eduista. Työturvallisuuslaki säätelee nimensä mukaisesti yleisesti työpaikan turvallisuuteen sekä henkilökunnan terveyteen liittyviä asetuksia. Sen tarkoituksena on pääsääntöisesti toimia ennaltaehkäisevänä asetuksena, joka toimii työpaikkojen apuna. Työaikalaki sisältää säädökset työajoista, niistä maksettavista korvauksista, vuorotyöajoista sekä ylitoista. Lisäksi työpaikoilla tulee huomioida seuraavat lait: vuosilomalaki, laki nuorista työntekijöistä, työterveyshuoltolaki, tapaturmavakuutuslaki, laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä, rikoslaki sekä vahingonkorvauslaki. (Kuikko 2003, 34 - 35; Laitinen ym. 2009, 130 - 134.)

4.5.4 Työturvallisuuden menestystekijät yrityksissä

Nykyään suosiotaan on saavuttanut toimintamalli, jossa työntekijällä on enemmän vastuuta ja esimiehen rooli on vaihtunut valvojasta valmentajaksi. Esimiehen vastuu on edelleen valvoa, että kaikki tapahtuu lain määrittelemissä raameissa ja puuttua epäkohtiin tilanteen niin vaatiessa. Hyvin menestyneissä yrityksissä on panostettu esimiesten turvallisuustietämykseen, jonka kautta he saavat enemmän itseluottamusta puuttua ongelmiin sekä mahdollisiin epäkohtiin. Näissä samaisissa työpaikoissa on myös kiinnitetty huomiota työntekijöiden perehdyttämiseen sekä opastukseen. Myös työturvallisuuden tason seuraaminen säännöllisesti, ehkäisee tehokkaasti mahdollisia riskejä. (Laitinen ym. 2009, 224 - 225.) Jos työpaikalla on säännöllisesti työskenteleviä työntekijöitä vähintään kymmenen, tulee heille valita työsuojeluvalltuutettu sekä kaksi varavalltuutettua, jotka toimivat työntekijöiden edustajina (Anias 2010, 4).

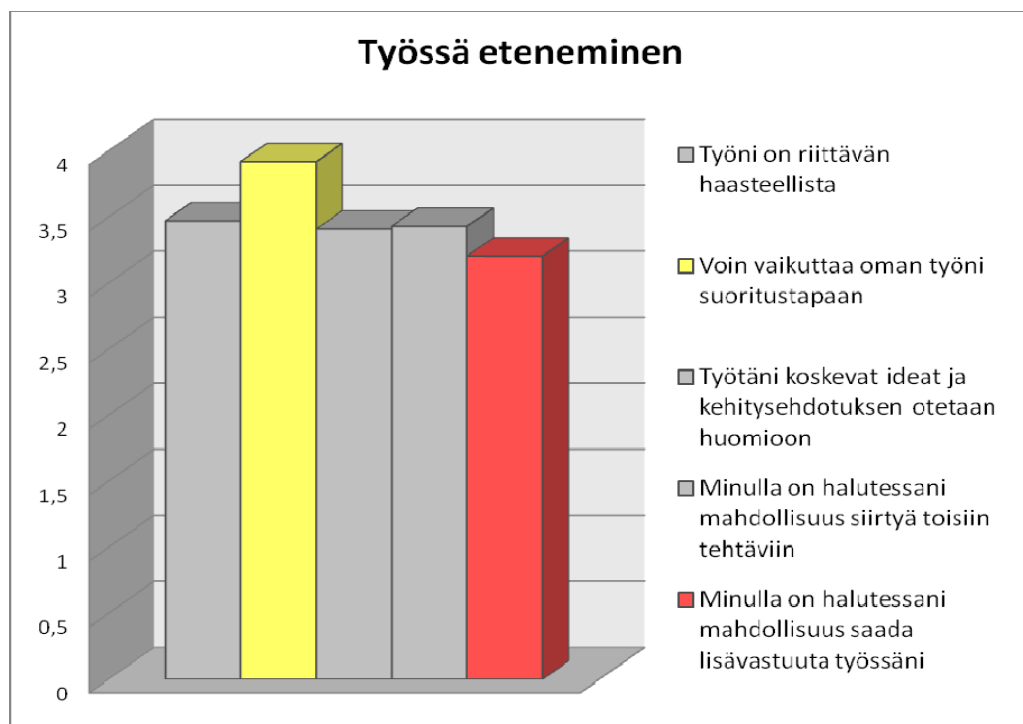
Laitisen, Vuorisen ja Simolan mukaan (2009, 224 - 225) turvallisuusasioissa menestyvä työpaikka on huomioinut useita osa-alueita. Näitä osa-alueita ovat vaativa omistaja sekä vaativat

asiakkaat, johdon näkyvä sitoutuminen, esimiesten tietämys ja jämäkkyys, hyvä riskien arviointi, hyvä tarkastustoiminta, hyvä vaaratilanneraportointi, hyvä työnopastus ja hyvä kunnossapito sekä hankinnat. Kokonaisuudessaan osa-alueet ovat laajoja ja vaativat paljon työtä, jotta kaikki saataisiin toimimaan. Usein yrityksissä on yksi tai useampi osa-alue hyvin hallinnassa, mutta näitä kaikkia harvassa yrityksessä edes pystytään ylläpitämään.

Yhtenä menestystekijänä pidetään myös tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta työpaikalla. Nykyään maailman ja työpaikkojen muuttuessa yhä kansainvälisemmäksi, näkyy se työpaikoilla eri kansallisuuksina. Myös ikäluokkien suuret vaihtelut ja sukupuolien yhdenvertaisuus ovat lisääntyneet. Kun arvioidaan esimiesten työskentelyä, tulee usein huomion arvoiseksi esimiesten johtaminen tasa-arvoisesti sekä työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Laissa on myös määritelty erikseen kohta, jossa korostetaan työnantajan vastuuta huolehtia työntekijöidensä tasapuolisesta kohtelusta. (Anias 2010, 56.)

4.6 Työn haasteellisuus ja kehittymismahdollisuudet

Tässä luvussa on käsitelty kyselyn viidettä teemaa: työssä eteneminen. Tämän teeman kysymykset saivat koko kyselyn heikoimmat vastaukset. Kysymykset koskivat työn haasteellisuutta, työn suoritustapaa, työtä koskevien ideoiden huomioimista sekä mahdollisuutta toisiin tehtäviin ja lisävastuuseen. Yhden kysymyksen vastaukset sijoittuivat kategoriaan hyvä, kolme kaipaivat vähän kehittämistä ja yksi jonkin verran kehittämistä.



Kuvio 10: Työssä eteneminen

Työntekijät arvioivat huonoimmaksi koko kyselyssä lisävastuun saamismahdollisuuden, joka sai arvioksi keskiarvon 3,20 ja on kuviossa oikean puoleinen palkki. Työn haasteellisuus joka on kuviossa vasemman puoleinen palkki, sai keskiarvokseen 3,47. Työn suoritustapaan vaikuttaminen 3,91, työtä koskevien kehitysehdotusten huomioiminen 3,41 ja mahdollisuus tehdä muita työtehtäviä 3,43.

Lisävastuun saaminen Jäähallilla ja Hartwall Areenalla on usein vaikeaa. Työtehtäviä joissa vastuuta on enemmän, ei riitä kaikille työntekijöille. Joskus paikkoja kuitenkin vapautuu, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus saada vastuullisempaa työtä. Tieto vapaista työpaikoista sekä Hartwall Areenalla että Helsingin Jäähallilla kuin myös muissa Restelin toimipaikoissa olisi hyvä tuoda työntekijöiden tietoisuuteen, jotta halukkaat voivat hakea uusia haasteita. Jos kokee, ettei työssään voi päästä eteenpäin, vaikuttaa se huomattavasti työntekijän motivaatioon. Motivaatioon vaikuttavat monet muutkin asiat ja jos muut asiat ovat kohdallaan, etenemismahdollisuutta ei ehkä kaivata. Työtyytyväisyys ja työmotivaatio samaistetaan usein toisiinsa, mutta vaikka ne ovat eri käsitteitä, kulkevat ne usein käsi kädessä (Ruohotie & Honka 1999, 24.)

4.6.1 Motivaatio

Motivaatio ei ole yksilön ominaisuus. Ei pidä paikkaansa, että toiset ihmiset vain ovat luonteeltaan motivoituneita ja toiset eivät. Motivaatio on tietyn prosessin tulos. Jos se olisi ominaisuus, olisi jokaisella koko elämän aikana vain yksi motivaatiotila. Motivaatio voi vaihdella voimakkaasti ja se johtuu monesta eri tekijästä. (Niermeyer & Seyffert 2004, 12.) Luotettavan työmotivaatiokuvauksen tulee kattaa ainakin seuraavat kolme ryhmää: työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet sekä työympäristö. (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

Yksilölliset erot työntekijöiden välillä selittävät hyvinkin voimakkaasti eroja työntekijän työsuorituksen tasossa sekä panoksessa. Persoonallisuustekijät jaetaan vielä kolmeen ryhmään: mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. Työntekijän mielenkiinnosta riippuu, miten ulkoiset virikkeet vaikuttavat käyttäytymiseen. Ulkoisena virikkeenä voi toimia esimerkiksi raha. Eroja löytyy ihmisten väliltä; toinen lähtee helposti uuteen, epämiellyttäväänkin työhön paremman palkan perässä, toinen taas tekee työtä josta pitää, mutta huonommalla palkalla. Asenne määrää mm. yksilön suoritusmotivaatiota. Työhönsä ja esimiehiinsä tyytymättömät työntekijät saattavat olla haluttomia ponnistelemaan työssään. Motivaatioteoriassa tarpeet ovat saaneet eniten huomiota. Ne voidaan määritellä sisäiseksi epätasapainotilaksi, joka saa ihmisen toimimaan ja ponnistelemaan tasapainon saavuttamiseksi. (Ruohotie & Honka 1999, 17 - 18.) Sisäisten ominaisuuksien lisäksi työmotivaatioon vaikuttavat myös ulkoiset tekijät. Työn sisältö viittaa siihen, mitä työ itsessään tarjoaa ihmiselle. Työstä tulee saada onnistumisen koke-

muksia, palautetta työn tuloksista ja työn tulee olla mielekästä. Työn sisällölliset tekijät vaikuttavat merkittävästi ihmisen haluun suoriutua työtehtävistään. (Ruohotie & Honka 1999, 18.)

Työympäristö voidaan jakaa välittömään työympäristöön sekä koko yrityksen kattavaan työympäristöön. Välittömiin ominaisuuksiin kuuluvat mm. työryhmän ja esimiehen vaikutus työpanokseen. Koko yrityksen kattava työympäristö taas sisältää tekijöitä, jotka ovat yhteisiä kaikkialla yrityksessä. Motivaatiotekijöiden luettelo ei vielä kerro mitään siitä, miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa ja miten ne saattavat määrittää käyttäytymistä. Esimiehen ymmärrys alaisten työkäyttäytymisestä edellyttää tarpeeksi tietoa työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden välisistä suhteista. (Ruohotie & Honka 1999, 18 - 19.)

Työn monipuolisuus ja asiakaskeskeisyys koetaan usein motivoiviksi tekijöiksi ja työ Hartwall Areenalla sekä Helsingin Jäähallilla on sekä monipuolista, että asiakaspalvelutyötä. Asiakkaiden positiivinen palaute, tapahtumien yleinen ilmapiiri ja työntekijöiden hyvä yhteistyö saavat useimmat työntekijät motivoitumaan ja tämän kautta sitoutumaan vahvemmin omaan työskentelyynsä. Onnistumisen kokeminen ja myös omien onnistumisen kokemusten jakaminen työtovereiden kanssa on palkitsevaa ja saa työntekijät jaksamaan paremmin työssään.

4.6.2 Työssä kehittyminen

Henkilöstön kehittäminen vaikuttaa myönteisesti sekä tuottavuuteen, että henkilöstön motivaatioon. Taitava ja kehittynyt henkilökunta varmistaa menestymisen nopeasti muuttuvissa yrityksissä. (Viitala & Jylhä 2010, 237 - 238.) Ammattitaidon kehittymistä tarvitsevat kaikki johtoportaasta työntekijätasolle asti. Kehittämisen tulee olla jatkuvaa, ei kertaluonteista eikä kerran vuodessa tapahtuvaa. Kehittymistä tapahtuu sekä vapaa-ajalla että normaalityössä, ei vain erilaisissa koulutuksissa. Kehittäminen voi olla hyvinkin monimuotoista. Koulutuksen lisäksi voidaan järjestää uraohjausta ja -neuvontaa, suoritusarviointeja, työnopastusta, uusia työtehtäviä, siirtoja määrääjäksi toisille osastoille jne. Näin voidaan huolehtia henkilöstön ammatillisten taitojen kehittymisestä ja samalla esim. sairauslomien ajaksi on helppoa löytää tuuraaja oman henkilöstön keskuudesta, kun tarvittavaa tietoa ja taitoa löytyy useammalta henkilöltä. (Ruohotie & Honka 1999, 173 - 175.)

Vaikka työssään ei pystyisi saamaan enempää vastuuta, voi pelkkä uuden oppiminen lisätä mielenkiintoa työhön. Restel järjestää työn kannalta välttämättömiä hygieni- ja anniskelupassikoulutuksia säännöllisesti aina tarpeen mukaan. Jäähallilla järjestettiin opinnäytetyöprosessin aikana ns. "baari-koulutus", johon kaikkien työntekijöiden toivottiin osallistuvan. Tietoa koulutuksesta ei ollut vielä kyselyn tekovaiheessa, joten ei ole tietoa siitä, olisivatko koulutuksen jälkeen joidenkin kysymysten vastaukset olleet erilaisia. Koulutuksia eri alueilta olisi

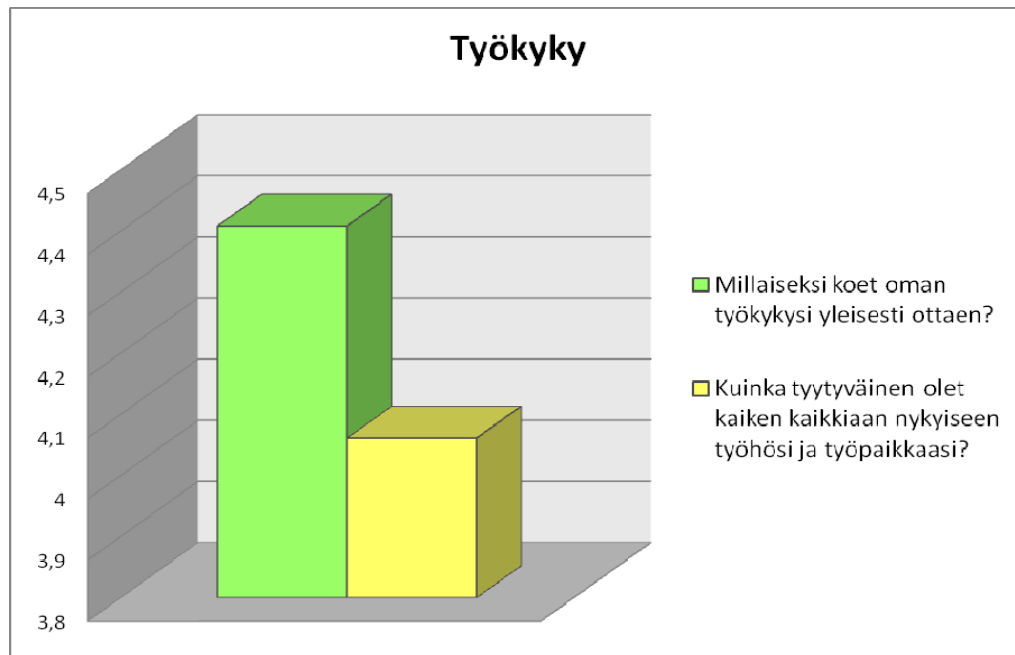
hyvä olla säännöllisesti, jotta jokainen halukas pääsisi kehittämään omaa ammattitaitoaan. Koulutuksia voisi olla erilaisilta baaritoimintojen alueilta, ravintolatyöskentelystä ja jopa esimerkiksi ergonomiasta. Koulutusten lisäksi halukkaat voisivat saada tilaisuuden edellä mainittuihin mahdollisuuksiin; esimerkiksi kokeilla työskentelyä jollain muulla osastolla ja kokea vaihtelua työssään. Restelillä on myös oma koulutusyksikkönsä, Restel Business School, joka valmentaa kaikki Restelin esimiehet. Koulutuksen suorittaa vuosittain n. 100 Restelillä työskentelevää, joista valitaan uudet vuoropäälliköt, hotelli- ja ravintolapäälliköt sekä alue- ja ketjujohtajat. (Restel vuosikertomus vuodelle 2010, 2011.)

Alaisten kyvyt, kokemus, koulutus, tiedot ja itsenäisyyden tarve voivat vähentää johtamisen tarvetta. Entistä monimutkaisemmaksi ja epävakammaksi muuttuvat työt kuitenkin edellyttävät tekijältä suurempaa osaamista sekä uusia tietoja, taitoja ja kykyjä. Menestyminen työssä vaatii myös entistä enemmän jatkuvaa ja itseohjattua oppimista. Hyvän työyhteisön kehittäessä toimintaansa, henkilöstö oppii kehittämään itse ratkaisumalleja muuttuvia vaatimuksia sekä tulevia haasteita vastaamaan. Henkilöstö ei tarvitse esimiehen apua päivittäisten asioiden ratkaisemisessa. Vastuuta opitaan jakamaan, jolloin joustavuus lisääntyy ja monitaitoisuus kasvaa. (Ruohotie & Honka 1999, 157 - 159.) Nykyään puhutaan paljon tiimien itseohjautuvuudesta; ryhmät pystyvät johtamaan omaa toimintaansa itsetarkkailun, tavoitteenasettelun ja itsepalkitsemisen avulla. Esimiehen tärkeäksi tehtäväksi jää tuoda alaisten tietoon organisaation arvot ja saada heidät samaistumaan yritykseen niin, että he voivat itseohjautuvasti edistää organisaation tavoitteita. (Multanen 2004, 15.)

Usein työntekijät kokevat erilaiset koulutukset hyvänä tapana saada lisää sisältöä työskentelyynsä. He myös kokevat kouluttautumisen hyödylliseksi tulevaisuutta ajatellen. Koulutukset myös motivoivat henkilökuntaa ja saavat heidät sitoutumaan työskentelyyn entistä vahvemmin. Kun yritys tulee vastaan ja tarjoaa mahdollisuuden kouluttautumiseen, merkitsee se työntekijälle paljon. Yrityksen panos koulutusten järjestämisessä ja kustantamisessa saa työntekijän tuntemaan arvostusta.

4.7 Työkyky

Kyselyn kuudes eli viimeinen teema oli työkyky. Kysymyksiä tässä kohdassa oli vain kaksi. Toinen kysymyksistä luokiteltiin kategoriaan erinomainen ja toinen kategoriaan hyvä. Syy kysymyksille oli saada vielä teeman yksi lisäksi kartoitettua yleistä työilmapiiriä.



Kuvio 11: Työkyky

Kuviossa 11 on esitettynä työkyky-teeman vastaukset. Teeman ensimmäinen kysymys, millaiseksi koet työkykysi yleisesti ottaen, sai arvioksi 4,40 ja toinen, kuinka tyytyväinen olet kaiken kaikkiaan nykyiseen työhösi ja työpaikkaasi, 4,06.

Työkyvyllä tarkoitetaan kaikkia niitä ominaisuuksia sekä erilaisia tietoja ja taitoja, joita tarvitaan työtehtävien menestykselliseen hoitamiseen. Sitä voi olla yksilön pystyvyys hankkia työlää toimeentulo tai se voi tarkoittaa vaikkapa henkilön toiminta- ja työkyvyn riittävyttä työn vaatimuksiin nähden. Työkykyä arvioidaan suhteessa toiseen samaa työtä tekevään henkilöön. Työkyvyssä on kuitenkin havaittavissa suuriakin yksilöiden välisiä eroja. Työkyky tai sen puute ovat sidoksissa työyhteisön rakenteeseen sekä toimintaan, henkilöstö- ja koulutuspolitiikkaan, esimiehen toimintaan sekä työllisyystilanteeseen. Työkyky on yhteyksissä myös moniin yksilön taustatekijöihin kuten ikään, työkokemukseen, työn laatuun oletettavien jäljellä olevien työvuosien määrään. (Colliander ym. 2009, 120 & 134.)

Myös monet työhön liittymättömät asiat vaikuttavat työkykyyn. Vaikutus on epäsuorempi, mutta merkittävä. Tällaisia ovat esimerkiksi yksityiselämän tasapaino, sosiaaliset, emotionaaliset sekä henkiset arvot ja suhteet. Organisaation puolelta työkykyä tukevia toimenpiteitä ovat esimerkiksi huolehtiminen terveydestä ja fyysisestä kunnosta, henkisistä voimavaroista, työn rytmittämisestä sekä työympäristön laadusta. (Kärkkäinen 2002, 26-27; Viitala & Jylhä, 2008, 242.) Hyvä henkilöstöpolitiikka ottaa huomioon yksilölliset vaihtelut eri elämäntilanteissa, esim. työaikojen ja -tehtävien uudelleensovittamisen. Työntekijöiden kokemukset hyvinvoinnista myös vaihtelevat. Asia, joka toisessa saa aikaa pahoinvoinnin tunnetta, voi luoda hyvinvoinnin tunnetta toiseen. (Kärkkäinen 2002, 26-27.)

Luvussa 4.5.1, vaara- ja kuormitustekijöissä käsiteltiin pääasiassa työn fyysistä kuormittavuutta. Ennen työn kuormitus käsiteltiin sekä työpaikoilla, että laissa vain fyysisesti kuormittavaksi. Nykyään korostetaan erityisesti psyykkistä sekä sosiaalista kuormittavuutta. Psyykkisen kuormituksen lähteenä voi olla mm. työtehtävä, työympäristö, töiden organisointitapa tai sosiaalinen vuorovaikutus ja sen puuttuminen. Tutkimusten mukaan ensisijaisesti kuormitusta syntyy työn liiasta sidonnaisuudesta, töitä ja tapaamisia on sovittu pitkälle tulevaisuuteen, työtehtävät ovat päällekkäisiä sekä niitä on paljon. Kunnollinen töiden organisointi nousee keskeiselle sijalle. Vaikka työmäärä olisikin suuri, työ ei välttämättä muodostu liian kuormittavaksi jos omaa liikkumavaraa jää ja työnsä tekotapaan pystyy vaikuttamaan. (Jabe 2010, 52-53.) Erilaisten empiiristen tutkimusten mukaan ihmisen hyvinvointi kokonaisuudessa koostuu työnsisällön lisäksi ajan antamisesta itselle, pari- ja perhe- ja ystäväsuhteille, harrastuksille, yhteiskunnalliselle panostukselle, persoonallisuuden kehittämiselle sekä henkiselle kasvulle. (Kärkkäinen 2002, 99.)

Työkyvystä puhuttaessa yhä useammat tahot ovat huolissaan nykyisten työntekijöiden jaksamisesta ja siitä, kuinka tulevaisuudessa saataisiin varmistettua työntekijöiden jaksaminen. Myös eläkeiän myöhästymisestä tulevaisuudessa on puhuttu paljon ja se liittyy paljonkin työkykyyn. Kauppalehden artikkelissa (2010) pohdittiin sitä, kuinka työpahoinvointi maksaa yrityksille yhteensä kymmeniä miljardeja vuodessa. Eläkeiän nostaminen koettiin turhaksi, sillä juuri työpahoinvoinnin takia moni ihminen jää eläkkeelle suunniteltua aiemmin. (Herrala 2010.)

Kyselyyn vastanneiden oman työkyvyn arvioiminen erinomaiselle tasolle on hienoa Hartwall Areenan sekä Helsingin Jäähallin kannalta ja kertoo siitä, että työtä ei koeta fyysisesti liian rasittavaksi tai henkisesti kuluttavaksi. Tyytyväisyys työpaikkaa kohtaan on myös hyvällä tasolla. Henkilöstö on selkeästi motivoitunutta työhönsä, ja aiemmin mainittu työpäivien epä säännöllisyys, kiire sekä fyysinen rasittavuus, eivät tuloksien perusteella vaikuta liikaa työntekijöiden tyytyväisyyteen työpaikkaa kohtaan. Hyvä ryhmähenki, tiimityö ja esimiehen esimerkillinen toiminta koetaan niin toimivaksi, ettei havaituista ongelmista tule rasitetta.

4.8 Kehitysehdotukset

Kyselyn tuloksista ei noussut esille kriittistä kehityskohdetta. Kaiken toiminnan jatkuva kehittäminen on kuitenkin tärkeää. Teoriasta oli löydettävissä ideoita, ohjeita ja hyviä käytäntöjä pienten asioiden kehittämiseen. Tärkeimmiksi kehittämisen alueiksi nousivat tulevaisuudessa osaamisen, toiminnan sekä henkilöstön kehittäminen. Käytännön kehitysehdotuksia on ollut läpi koko raportin ja seuraavassa kahdessa kappaleessa ideat on koottu yhteen.

Huumorilla koetaan olevan positiivinen vaikutus yleisesti hyvinvointiin ja sen myös on todettu parantavan innovatiivisuutta, luovuutta sekä kekseliäisyyttä työyhteisössä. Tiedon tulee kulkea esimiehiltä työntekijöille, työntekijöiltä esimiehille sekä myös työntekijöiden välillä. Kaikki tarpeelliseksi koettu tieto tulee jakaa muille, sillä se helpottaa sekä omaa, että muiden työskentelyä. Toimiminen yrityksen yhteisen selkeän tavoitteen eteen parantaa yhteishenkeä ja selkeyttää työntekijöille mihin työllä tähdätään. Esimiesten tulee kannustaa työntekijöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Esimiehen tehtävänä on myös arvostaa työntekijöitään sekä heidän työpanostaan. Perehdyttäminen on työssä onnistumisen kannalta avainasemassa ja hyvin toteutettu perehdytys sitouttaa työntekijän organisaatioon, sen arvoihin sekä työyhteisöön. Kehityskeskustelut tulee toteuttaa säännöllisesti, esimerkiksi kerran vuodessa, sillä ne muodostavat hyvän suhteen esimiehen ja alaisen välille.

Ergonomian kehittäminen lisää työturvallisuutta sekä työssä jaksamista. Turhat toistoliikkeet voidaan esimerkiksi ehkäistä sijoittamalla työvälineet paremmille paikoille. Seisomatyössä erityisen tärkeää ovat selän ja jalkojen rasittumista ehkäisevät toimet. Toimintaa tulee kehittää jatkuvasti ja kehittämisessä työntekijöiden ideat ja ajatukset ovat avainasemassa. Koulutusten järjestäminen säännöllisesti parantaa työntekijöiden motivaatiota, ammattitaitoa ja sitoutuneisuutta yritykseen. Koulutuksen aiheet, sisältö sekä tarpeellisuus tulee pohtia yhdessä työntekijöiden kanssa. Mahdollisuuksia uralla etenemiseen, uusien haasteiden saamiseen sekä ammattitaidon kehittämiseen tulee tarjota henkilöstölle ja kannustaa heitä aktiivisesti näiden mahdollisuuksien saavuttamiseen. Vastuu uralla etenemisestä ja lisävastuun saamisesta on kuitenkin työntekijällä itsellään.

Työhyvinvoinnin kehittäminen alkaa kehittämiskohteiden selvittämisestä, kuten esimerkiksi tämän opinnäytetyön perustana toimineesta kyselystä. Kun kehittämiskohteet ovat selvillä, tarvitaan jokainen työntekijä mukaan, jotta kehitystä oikeasti voi tapahtua. Pelkkä tulosten esittely henkilöstölle ei vielä muuta mitään, eivätkä tulokset yksinään anna vastausta siihen, miten työyhteisöä tulisi kehittää. Konkreettinen kehittäminen vaatii toteutussuunnitelmaa varsinkin, jos työyhteisössä pyritään kehittämään useampia asioita. Tavoitteiden tulee olla realistisia, yhteisesti sovittuja, selkeitä sekä ymmärrettäviä. Tapa, jolla asioita kehitetään,

on jokaisessa työyhteisössä omanlaisensa, joten työyhteisön tulee yhdessä valita paras tapa toivottujen tulosten aikaansaamiseksi. Kehittämisen onnistumiseen pystyy jokainen työyhteisön jäsen vaikuttamaan. Tärkeimpiä onnistumisen edellytyksiä on rehellinen sitoutuminen sekä työntekijöiden, esimiesten, että johdon osalta. Kehitys vaatii aikaa ja panostusta, mutta vain kehittämiseen panostamalla voidaan saada muutoksia aikaan. (Multanen ym. 2004, 23 - 35.)

Kehittämisosuutta tulee seurata ja arvioida ja kun tavoitteet on saavutettu, tulee varsinainen kehittämisprosessi päättää aikaansaannoksista iloiten. Vaikka kaikkia tavoitteita ei aina saavutettaisikaan, aina saavutetaan jotakin, joka ei ilman kehittämistä olisi toteutunut. Usein saatetaan myös saavuttaa uusia, ennakoimattomia tuloksia. Jokaiselle osallistuneelle tulee jäädä kehittämisestä onnistumisen tunne. Vaikka kehittämisprosessi tuleekin päättää, ei kehittämisen tule silti loppua. Saavutusten ja hyötyjen saaminen pysyviksi vaatii niiden ylläpittoa. Työhyvinvoinnin tilaa tulee selvittää säännöllisesti, jotta tiedetään mihin suuntaan ja kuinka radikaalisti asiat ovat muuttuneet. (Multanen ym. 2004, 33 - 72.)

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyöprosessi oli haastavampi kuin osattiin odottaa. Prosessi vaati paljon työtä aiheeseen perehdyttäessä, sillä aihe oli sekä aihepiiriltään että sisällöltään todella laaja. Haastavuutta lisäsi myös aikataulu, koska molemmat opinnäytetyön tekijöistä työskentelivät opinnäytetyöprosessin ohella ja suorittivat lisäksi muita opintoja. Aiheen rajaus ja teoreettisen viitekehyksen laatiminen vaati paljon pohdintaa, sillä ajankohtainen aihe on puhuttanut monia tutkijoita ja kirjoittajia. Tästä syystä rajaus kohdistettiin ajankohtaisimpiin aihealueisiin. Työ on tavoitteisiin päästiin ja työn laajuus on tavoitteiden mukainen. Tavoitteena oli tuottaa kehitysehdotuksia teetetyn kyselyn tuloksien pohjalta ja tuottaa monipuolinen sekä kattava tietopaketti työhyvinvoinnista.

Tutkimusmenetelmien valinta oli onnistunut. Kyselyllä saatiin vastaukset kaikkiin tärkeimpiin aihealueisiin ja osallistuva havainnointi oli looginen sekä toimiva valinta kyselyn rinnalle. Havainnoinnin avulla saatiin parannettua kyselyn luotettavuutta ja lisäksi saatiin selville tärkeitä huomioita työskentelystä Hartwall Areenalla ja Helsingin Jäähallilla. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi myös lähdekritiikki. Suuri osa lähteistä oli suhteellisen uusia, 2000-luvulla kirjoitettuja, mutta mukana oli myös joitakin vanhempia teoksia. Vanhempia teoksia oli kuitenkin lainattu monissa uudemmissakin teoksissa, joten niiden tiedon voidaan päätellä olevan edelleen ajankohtaista.

Aiheenvalintaan vaikuttivat opinnäytetyön tekijöiden kokemukset tähänastisesta työelämästä. Opinnäytetyön tekijöiden omat kokemukset olivat myös merkittävä tekijä työn aiheen valinnassa. Kokemuksia saatiin yhdistettyä ja peilattua hyvin sekä kyselyn ja havainnoinnin tuloksiin, että teoriaan. Opinnäytetyöprosessin aikana opinnäytetyön tekijöiden tietämys aiheesta kasvoi merkittävästi ja uudesta tiedosta uskotaan olevan merkittävää hyötyä tulevilla työpaikoilla. Koska aihe on tällä hetkellä hyvinkin ajankohtainen, on opinnäytetyön tekemisestä ja siitä saadusta tietoperustasta etua työmarkkinoilla.

Kyselyn toteutus sujui hyvin ja työntekijät ottivat kyselyn hyvin vastaan. Saadun palautteen perusteella työntekijät kokivat kyselyn hyödylliseksi ja toivovat saavansa kuulla tulokset. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää sellaisenaan suoraan hankkeessa yhteistyökumppanina toimineella Hartwall Areenalla ja Helsingin Jäähallilla, mikä oli myös yksi opinnäytetyön tavoitteista. Henkilökunnan työhyvinvoinnin tilaa tulee seurata säännöllisesti ja ryhtyä tarvittaisiin kehittämistoimiin tilanteen niin vaatiessa. Mikäli tutkimuksesta ja mahdollisesti aloitettavasta kehittämistoiminnasta koetaan olevan hyötyä, voidaan samaa tutkimusta hyödyntää myös muihin toimipaikkoihin esimerkiksi Restelin sisällä. Opinnäytetyössä on kerätty yhteen oleellinen tieto työtyytyväisyydestä, työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin kehittämisestä sekä

näiden vaikutuksesta asiakastyytyväisyyteen. Kuten opinnäytetyössä on osoitettu, on työhyvinvoinnilla vaikutusta asiakastyytyväisyyteen, joka on edellytys yrityksen toiminnalle. Näin työhyvinvointia kehittämällä voidaan myös vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan sekä tulokseen.

Tietoperusta ei koske vain Resteliä ja sen toimipaikkoja, vaan on yleisellä tasolla, jolloin tieto on kaikkien hyödynnettävissä. Työ on saatavilla Internetissä Theseus tietokannasta, jolloin sen käyttömahdollisuus on muillakin opiskelijoilla ja myös muilla aihealueesta kiinnostuneilla. Lisäksi on mahdollista teettää opinnäytetyöstä kopiot yhteistyötoimipaikkoihin, jolloin työn käytettävyyttä voidaan hyödyntää sielläkin, ja työntekijät voivat tutustua työn tuloksiin.

Hankkeen yhteistyöyritys koki opinnäytetyön hyödylliseksi ja hyväksi tutkimukseksi. Sekä teoriaa että kyselyn tuloksia ja niiden esittelyä pidettiin kattavana sekä onnistuneesti toisiinsa yhdistettynä. Kahden toimipaikan yhdistäminen samaan tutkimukseen oli tehtävänannon mukaista ja sitä pidettiin onnistuneena. Opinnäytetyön aihe myös koettiin hyödylliseksi ja ajankohtaiseksi.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.
- Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 6. painos. Vaajakoski: Gummerus.
- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas: kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L. 2009. Yksilöllisyys sallittu: moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas: asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Hill, N., Brierley, J. & MacDougall, R. 2003. How to measure customer satisfaction. 2. painos. Aldershot: Gower.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 14. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen: yhteisöviestinnän käsikirja. 4. painos Helsinki: Inforviestintä.
- Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä: moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi?: opas alaiselle ja esimiehelle. Helsinki: Yrityskirjat.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Juholin, E. 2006. Communicare!: viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos. Helsinki: Inforviestintä.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu: tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä?. Tampere: AMK-kustannus.
- Kuikko, T. 2003. Uusi työturvallisuuslaki. 3. tarkennettu painos. Helsinki: Talentum.

- Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla!: Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Helsinki: Talentum.
- Lahtinen, J. & Isoviiita, A. 1999. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Toinen painos. Tampere: Avaintulos.
- Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. 2009. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Lehmus, P., Korkala, T. 1996. Asiakaspalvelu ja laaduntekijät. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.
- Leskinen, T. & Hult, H. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi: kristallisoit toimintasi, saavuta tavoitteesi. Helsinki: Tammi.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Porvoo: WSOY.
- Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L.-M. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö: avaimia kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Rastor.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Pesonen, H.-L., Lehtonen, J., & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua: miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Pohjanoksa, I. & Perkkä-Jortikka, K. 2004. Työvoimanvuokraus: uusia mahdollisuuksia yrityksille ja työntekijöille. Helsinki: PT-työnanatajapalvelut.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Ihana, kamala palaute. Helsinki: Yrityskirjat.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaati: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- RDM: Results-driven manager series. 2005. Helsinki: Art-Print.
- Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Jyväskylä: Pohjantähti.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta: avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Anias, P. 2010. Työturvallisuus työpaikalla. 5. Painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. 2. Painos. Porvoo: WSOY.
- Viitala, R., Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki: esimiestyö palveluympäristössä. Helsinki: Talentum.

Sähköiset lähteet

Hartwall Areena. Viitattu 29.10.2010. www.hartwall-areena.fi

Helsingin Jäähalli. Viitattu 29.10.2010. www.helsinginjaahalli.fi

Herrala, O. 2010. Työpahoinvointi maksaa kymmeniä miljardeja. Viitattu 11.4.2011.
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=20110362989>

Restel vuosikertomus vuodelle 2010. Viitattu 17.3.2011.
http://restel.fi/restelinfo/fi_FI/info/_files/83181478241523194/default/Vuosikertomus_2010.pdf

Tampereen teknillinen yliopisto 2008. Pk-yrityksen työturvallisuus - mistä aloittaisin? Viitattu 24.1.2011. http://webhotel2.tut.fi/pit/info#ch01_01

TEK 2010. Mitä on työhyvinvointi? Viitattu 22.3.2011. <http://www.tek.fi/index.php?id=3780>

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön prosessikaavio	6
Kuvio 2: Työhyvinvoinnin kehittäminen (Rauramo 2008, 26)	16
Kuvio 3: Arviointiasteikko.....	23
Kuvio 4: Työtyytyväisyyskyselyn tulokset	23
Kuvio 5: Työssä viihtyminen ja ilmapiiri.....	24
Kuvio 6: Esimiestyö	29
Kuvio 7: Toimiminen työpaikalla	32
Kuvio 8: Työturvallisuus.....	39
Kuvio 9: Yleinen terveysvaikutusten malli (Laitinen ym. 2009, 104)	44
Kuvio 10: Työssä eteneminen	46
Kuvio 11: Työkyky.....	50

Liite 1

Kysely työtyytyväisyydestä

Helsingin Jäähalli & Hartwall Areena

Työsuhteeni kesto?

Alle vuoden ()
 1-2 vuotta ()
 3-5 vuotta ()
 6-10 vuotta ()
 Yli 10 vuotta ()

Ikä?

18-20 ()
 21-30 ()
 31-40 ()
 41- ()

Työnantaja?

Restel ()

Vuokratyöfirma () mikä? _____

Arvioi seuraavia kohtia asteikolla 1-5 (1=erittäin huono, 5=erittäin hyvä)

	1	2	3	4	5
Viihdyn työssäni	()	()	()	()	()
Työpaikallani on hyvä ilmapiiri	()	()	()	()	()
Työpanostani arvostetaan työpaikalla	()	()	()	()	()
Yhteistyö sujuu hyvin omassa työpisteessäni	()	()	()	()	()
Yhteistyö sujuu hyvin esimiesten kanssa	()	()	()	()	()
Esimieheni kohtelee alaisiaan oikeudenmukaisesti	()	()	()	()	()
Esimieheni on luottamuksen arvoinen	()	()	()	()	()
Esimieheni tukee ja kannustaa alaisiaan	()	()	()	()	()
Esimieheni antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä	()	()	()	()	()
Työt jakautuvat sopivasti itseni ja työtovereitteni kesken	()	()	()	()	()
Työ- ja toimintaohjeet ovat selkeät	()	()	()	()	()

Arvioi seuraavia kohtia asteikolla 1-5 (1=erittäin huono, 5=erittäin hyvä)

	1	2	3	4	5
Sovittuja sääntöjä noudatetaan hyvin	()	()	()	()	()
Toimintaa kehitetään jatkuvasti	()	()	()	()	()
Tiedonkulku työpaikallani on avointa ja riittävää	()	()	()	()	()
Olen saanut riittävästi opastusta ja perehdytystä työtehtävieni hoitamista varten	()	()	()	()	()
Työpaikallamme huomioidaan työturvallisuusasiat hyvin	()	()	()	()	()
Työpaikallamme koneiden ja laitteiden toimintakunnosta pidetään huolta	()	()	()	()	()
Työni on riittävän haasteellista	()	()	()	()	()
Voin vaikuttaa oman työni suoritustapaan	()	()	()	()	()
Työtäni koskevat ideat ja kehitysehdotukset otetaan huomioon	()	()	()	()	()
Minulla on halutessani mahdollisuus siirtyä toisiin tehtäviin	()	()	()	()	()
Minulla on halutessani mahdollisuus saada lisävastuuta työssäni	()	()	()	()	()
Millaiseksi koet oman työkykysi yleisesti ottaen?	()	()	()	()	()
Kuinka tyytyväinen olet kaiken kaikkiaan nykyiseen työhösi ja työpaikkaasi?	()	()	()	()	()

Muut risut ja ruusut?

Kiitos ajastasi! 😊